

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A VIABILIDADE DO RETORNO AO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DE TRÊS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

CLAYTON CLAY FURTADO

Brasília-DF, 2024

CLAYTON CLAY FURTADO

A VIABILIDADE DO RETORNO AO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DE TRÊS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Lana Montezano da Silva

Brasília-DF 2024

CLAYTON CLAY FURTADO

A VIABILIDADE DO RETORNO AO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DE TRÊS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 13 / 12 / 2024

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano da Silva - Orientadora

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

-
- F992v Furtado, Clayton Clay
A viabilidade do retorno ao teletrabalho: um estudo de caso de três órgãos do poder executivo do distrito federal/ Clayton Clay Furtado. – Brasília: IDP, 2024.
- 197 p. : il.
Inclui bibliografia.
- Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lana Montezano da Silva.
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2024.
1. Poder Executivo – Distrito Federal. 2. Teletrabalho. 3. Eficiência organizacional. I. Título.

CDD 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação, antes de tudo, a Deus, fonte de força e inspiração, por cuja graça e misericórdia cada etapa desta caminhada se tornou possível.

Aos meus pais, Maria de Fátima e Vilácio (in memoriam), minha eterna gratidão e amor. A minha amada esposa, Carolina, cujo apoio incondicional, paciência e sacrifícios foram fundamentais para que eu pudesse trilhar este caminho.

Por fim, dedico este trabalho a todos que acreditam no poder transformador da educação e da pesquisa, esperando que esta contribuição sirva como um pequeno avanço em nossa área e como uma homenagem àqueles que tornaram este sonho realidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, manifesto minha profunda gratidão à minha orientadora, Prof^ª. Dra. Lana Montezano, por sua orientação exemplar, paciência, apoio incondicional e incentivo ao longo desta jornada. Sua expertise, dedicação e confiança em meu trabalho foram fundamentais para a concretização deste estudo.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Paulo Castro e Prof^ª. Dra. Tatiane Paschoal, expresso meus mais sinceros agradecimentos pela dedicação, tempo e valiosos conhecimentos compartilhados na análise deste trabalho.

Aos amigos, especialmente Ângelo, Ricardo, Samuel, Bárbara, Miriam e José Maria, agradeço pela amizade sincera, pelo incentivo constante e pelo companheirismo inestimável, que foram pilares importantes durante esta trajetória.

Aos servidores da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF) e da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), registro minha mais profunda gratidão. Suas contribuições e o tempo gentilmente dedicados à participação nesta pesquisa foram essenciais para o alcance dos objetivos propostos.

À minha família, especialmente aos meus pais, Maria de Fátima e Vilácio (in memoriam), dedico minha eterna gratidão por serem os alicerces da minha vida e formação. À minha esposa, Carolina, minha maior inspiração e força, expresso meu mais profundo amor e reconhecimento. Sua paciência, apoio incondicional e compreensão ao longo deste processo foram inestimáveis e fundamentais.

Agradeço à Secretaria de Economia do Distrito Federal – SEEC/DF, pela bolsa de estudos concedida no âmbito do Programa de Incentivo à Pós-Graduação. Sou imensamente grato pela confiança e pelo investimento em minha formação acadêmica.

Por fim, estendo minha gratidão ao Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e a todos os professores que fizeram parte desta trajetória acadêmica. Seus ensinamentos, o ambiente

acolhedor e o incentivo ao pensamento crítico e inovador foram fundamentais para a realização deste trabalho. Este estudo é, acima de tudo, fruto da colaboração, generosidade e apoio de todos vocês. Muito obrigado!

SOBRE O PESQUISADOR

Eu, Clayton Clay Furtado, fui militar de carreira da Força Aérea Brasileira, cumprindo minha missão na Base Aérea de Brasília por 14 anos. Atualmente, sou servidor público do Distrito Federal desde 2008, atuando na área de Gestão de Pessoas desde 2018, na Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC).

Ao longo desses 30 anos de serviço público, sendo 14 anos como militar e 16 anos como servidor civil, sendo este último período, 6 anos, na área de gestão de pessoas, adquiri uma visão abrangente dos desafios e limitações na implementação de políticas estratégicas e inovadoras na gestão pública. Essa experiência tem sido essencial para aprofundar meu entendimento sobre a relevância de práticas administrativas eficazes, especialmente no contexto de mudanças recentes no ambiente de trabalho, como o teletrabalho.

A experiência prática na SUGEP, aliada ao período da pandemia de COVID-19, despertou meu interesse em compreender com maior profundidade as implicações do teletrabalho no setor público. Durante a pandemia, essa modalidade de trabalho foi adotada como resposta emergencial e revelou não apenas desafios, mas também oportunidades significativas para aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade de vida dos servidores. No entanto, a revogação do teletrabalho em 2023, no âmbito do Governo do Distrito Federal, trouxe à tona diversas questões relacionadas à sua viabilidade, impacto e possíveis adaptações futuras.

Com base na abordagem de estudo de caso, esta pesquisa busca compreender as experiências vivenciadas pelos servidores e os fatores que podem influenciar a adoção ou rejeição do teletrabalho no âmbito distrital. A neutralidade analítica foi um princípio norteador deste estudo, que objetiva oferecer subsídios para a reflexão e o aprimoramento de políticas públicas que equilibrem eficiência administrativa e as necessidades do servidor público.

Por meio desta investigação, espero contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as dinâmicas do teletrabalho no setor público,



considerando seus múltiplos aspectos e impactos, fornecendo uma base sólida para futuras discussões e iniciativas na área.



“Não existe acaso.

***O que para nós parece simples acidente salta
da fonte profunda do destino”***

Friedrich Schiller

RESUMO

O teletrabalho emergiu como uma alternativa essencial para a continuidade das atividades laborais durante a pandemia de COVID-19, destacando-se por sua capacidade de flexibilizar as relações de trabalho e promover maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este estudo tem como objetivo geral avaliar as percepções dos servidores públicos de três órgãos do Poder Executivo do Governo do Distrito Federal: SEEC/DF, DETRAN/DF e CGDF, sobre a implementação, revogação e possível retomada do teletrabalho em suas atividades laborais. A pesquisa foi caracterizada como descritiva e exploratória, utilizando uma abordagem mista que integrou métodos quantitativos e qualitativos. O procedimento de amostragem foi não-probabilístico por acessibilidade, e a coleta de dados foi realizada por meio de questionários eletrônicos com 866 respondentes que integram os órgãos que fazem parte do escopo da pesquisa. Ademais, foram utilizados dados qualitativos na pesquisa, oriundos dos relatos encaminhados para as ouvidorias, sobre o teletrabalho, como também pelo conteúdo de relatórios gerenciais e de normas de órgãos que aplicam o teletrabalho atualmente. A análise dos dados combinou técnicas estatísticas descritivas e testes não paramétricos para fins de comparação das respostas dos diferentes órgãos, além análise de documental e de conteúdo para interpretar as respostas dos participantes. Os resultados indicam que, em relação ao primeiro objetivo específico, os servidores reconheceram vantagens significativas no teletrabalho, como a flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento, embora desafios como o isolamento social tenham sido destacados. Quanto ao segundo objetivo específico, a percepção sobre o retorno ao trabalho presencial, a maior parte da amostra posicionou-se pela continuidade do teletrabalho, resultado corroborado com os dados obtidos pelas ouvidorias e pela questão aberta do questionário. Em relação ao terceiro objetivo específico, a pesquisa identificou a necessidade de critérios claros para a elegibilidade ao teletrabalho e a importância de suporte técnico contínuo. Conclui-se que um modelo de teletrabalho bem-estruturado e flexível é essencial para atender às necessidades dos servidores e melhorar a eficiência organizacional. Ademais, o teletrabalho parece ser, de fato, uma demanda dos servidores do GDF, ainda que a realização destas em outros órgãos seja importante para alcançar tal constatação. De toda a sorte, a pesquisa contribui

significativamente para a literatura sobre teletrabalho no setor público, oferecendo informações valiosas para a formulação de políticas que equilibrem eficiência administrativa e as necessidades dos servidores.

Palavras chave: Teletrabalho; Possível retomada; Órgãos do Poder Executivo; Governo do Distrito Federal.

ABSTRACT

Telework emerged as an essential alternative for maintaining work activities during the COVID-19 pandemic, standing out for its ability to make labor relations more flexible and promote greater work-life balance. This study aims to evaluate the perceptions of public servants from three Executive Branch agencies of the Government of the Federal District (GDF): SEEC/DF, DETRAN/DF, and CGDF, regarding the implementation, revocation, and possible resumption of telework in their professional activities. The research is characterized as descriptive and exploratory, using a mixed-methods approach that integrates quantitative and qualitative methods. A non-probabilistic convenience sampling procedure was used, and data collection was conducted through electronic questionnaires with 866 respondents who are part of agencies within the research scope. Additionally, qualitative data were collected from reports submitted to the ombudsman offices concerning telework, as well as from managerial reports and regulations from agencies currently applying telework. Data analysis combined descriptive statistical techniques and non-parametric tests to compare responses across the different agencies, as well as documentary and content analysis to interpret participants' answers. The results indicate that, regarding the first specific objective, public servants recognized significant advantages of telework, such as flexible schedules and reduced commuting time, although challenges like social isolation were also highlighted. Concerning the second specific objective—the perception of returning to in-person work—most participants favored the continuation of telework, a result corroborated by data from the ombudsman offices and the open-ended questionnaire responses. For the third specific objective, the study identified the need for clear criteria for telework eligibility and the importance of continuous technical support. It is concluded that a well-structured and flexible telework model is essential to meet the needs of public servants and improve organizational efficiency. Furthermore, telework appears to be a genuine demand among GDF employees, though similar studies in other agencies would be necessary to validate this conclusion. In any case, the research makes a significant contribution to the literature on telework in the public sector, offering valuable insights for developing policies that balance administrative efficiency and the needs of public servants.

Keywords: Telework; Potential resumption; Executive Branch agencies; Federal District Government.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CLDF	Câmara Legislativa do Distrito Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
Dataprev	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência
DETRAN/DF	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
DPDF	Defensoria Pública do Distrito Federal
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
Fenadados	Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Processamento de Dados, Serviços em Informática e Similares
GDF	Governo do Distrito Federal
ILO	International Labour Office
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
MPT	Ministério Público do Trabalho
OGDF	Ouvidoria-Geral do Distrito Federal
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PEP-DF	Painel Estatístico de Pessoal do Distrito Federal
QVTT	Qualidade de Vida no Teletrabalho
RFB	Receita Federal do Brasil
SEEC/DF	Secretaria de Economia do Distrito Federal
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEFAZ/DF	Secretaria de Fazenda do Distrito Federal
SEFAZ/ES	Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo
SEI	Sistema Eletrônico de Informações

SEPLAD/DF	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Sinj-DF	Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUBCI	Subcontroladoria de Controle Interno
SUBTI	Subcontroladoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
SUCOR	Subcontroladoria de Correição Administrativa
SUGEP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TRT7	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região
TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
TRT12	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UNB	Universidade de Brasília

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Organograma da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC)57

Figura 2

Organograma da Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF60

Figura 3

Organograma do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF)62

Figura 4

Órgão de lotação do participante (frequência)86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Procedimentos metodológicos por objetivo específico

63

Quadro 2

Questionário por objetivos específicos e referências

67

Quadro 3

Quantitativo total da população (servidores estatutários e comissionados)

77

Quadro 4

Frequência percentual sobre dados de experiência em teletrabalho

87

Quadro 5

Categorias obtidas na análise qualitativa

100

Quadro 6

Categorias obtidas na análise qualitativa

105

Quadro 7

Vantagens e desvantagens sobre a experiência com o teletrabalho

113

Quadro 8

Percepção sobre o retorno ao trabalho presencial (total e por órgão)

123

Quadro 9

Frequência percentual da percepção sobre aspectos relacionados ao teletrabalho

132

Quadro 10

Parâmetros institucionais e organizacionais (retomada do teletrabalho)

135

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO22

- 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... **22**
- 1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... **28**
- 1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS..... **29**
 - 1.3.1 OBJETIVO GERAL..... **29**
 - 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... **29**
- 1.4 JUSTIFICATIVA..... **29**

2. REFERENCIAL TEÓRICO 34

- 2.1 O TELETRABALHO..... **34**
- 2.2 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... **39**
 - 2.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO **39**
 - 2.2.2 EXPERIÊNCIAS EM DIFERENTES PAÍSES **41**
 - 2.2.3 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA **42**
- 2.3 O RETORNO AO TRABALHO PÓS PANDEMIA..... **48**

3. MÉTODO55

- 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA **55**
- 3.2 LÓCUS DA PESQUISA..... **56**
- 3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... **63**
 - 3.3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA COM O QUESTIONÁRIO **65**
 - 3.3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE PESQUISA DOCUMENTAL **78**
 - 3.3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS DO QUESTIONÁRIO..... **84**
 - 3.3.4 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA..... **86**

4. RESULTADOS 98

- 4.1 RESULTADOS DAS ANÁLISES QUALITATIVAS..... **99**
- 4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS ACERCA DA EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL DO TELETRABALHO **112**

SUMÁRIO

4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO GDF SOBRE O RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL..... **122**

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE PARÂMETROS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS PARA A POSSÍVEL RETOMADA DO TELETRABALHO NO GDF **131**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 145

REFERÊNCIAS 153

APÊNDICES 169





1

INTRODUÇÃO

A introdução deste estudo é organizada em quatro partes. Primeiramente, a contextualização aborda o histórico da adoção mais abrangente do teletrabalho no âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF), tendo como pano de fundo importante a pandemia de COVID-19. Isto porque, a emergência de saúde pública repercutiu em mudanças significativas para o Brasil e para o mundo a partir do final de 2019. Além do indiscutível impacto na sua implementação, a pandemia também foi utilizada como argumento para a revogação da modalidade do teletrabalho no GDF. Na segunda parte, delinea-se o problema de pesquisa, com o objetivo de investigar as percepções dos servidores de três órgãos do GDF sobre o teletrabalho, tendo por base a experiência individual – com a implantação e revogação –, voltando-se também à possível retomada desta modalidade de trabalho na administração pública distrital. Este estudo, interessa esclarecer, foca em três órgãos específicos do Poder Executivo do Distrito Federal: a Secretaria de Economia (SEEC/DF), a Controladoria-Geral (CGDF) e o Departamento de Trânsito (DETRAN/DF). Posteriormente, são apresentados os objetivos do estudo, tanto geral quanto específicos. Finalmente, a justificativa da pesquisa é desenvolvida, ressaltando sua importância tanto para profissionais quanto para acadêmicos interessados no teletrabalho e suas implicações na administração pública. Esta pesquisa é relevante porque o teletrabalho emergiu como uma importante alternativa de trabalho já antes da pandemia, intensificando-se exponencialmente durante o seu enfrentamento, e as implicações desta modalidade de trabalho continuam a ser debatidas em termos de produtividade, qualidade de vida e eficiência administrativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O teletrabalho foi instituído, oficialmente, e regulamentado pelo Governo do Distrito Federal (GDF) no Decreto nº 39.368, de 2018 (Distrito Federal, 2018). No rol de suas previsões, além da necessidade de realização de experiência piloto, era estabelecido o requisito de produtividade superior a 20% do servidor em teletrabalho, em

comparação aos servidores que executem as mesmas atividades nas dependências do órgão ou entidade.

Apesar da existência das normas que já possibilitavam o teletrabalho no âmbito do GDF, o advento da emergência em saúde pública estabelecida em 2020 potencializou o cenário, tornando o teletrabalho medida necessária à própria continuidade do funcionamento da administração pública distrital (Distrito Federal, 2020). Assim, o Distrito Federal, em resposta à crise pandêmica seguiu um padrão semelhante ao de muitos entes federativos com a adoção do teletrabalho, trabalho remoto ou, *-home office* – designação do termo em inglês, com variações como *work from home* e *telecommuting* (Nakrošienė; Bučiūnienė; Goštautaitė, 2019).

Numa primeira linha de defesa, o Governo do Distrito Federal publicou o Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020 (Distrito Federal, 2020), o qual instituiu temporária e excepcionalmente o teletrabalho para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, como medida de resposta à pandemia de COVID-19, oficialmente reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS), o objetivo era assegurar a continuidade das operações dos serviços públicos durante a crise sanitária. Assim, o regime de teletrabalho entrou em vigor no Distrito Federal no dia 23 de março de 2020, com exceções para serviços essenciais como saúde, segurança, vigilância sanitária, comunicação e assistência social, que, devido à natureza crítica de suas funções, não foram incluídos neste modelo de trabalho.

Segundo o citado decreto, os dirigentes dos órgãos e entidades seriam responsáveis por estabelecer normas complementares que detalhassem metas e mecanismos de controle para a implementação eficaz do teletrabalho. A supervisão das atividades e o cumprimento das metas estabelecidas ficaram a cargo das chefias imediatas. Nesta circunstância normativa, coube à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF) fornecer o suporte de Tecnologia da Informação (TI) necessário e facilitar o acesso remoto para os servidores públicos distritais. Por fim, viagens a serviço foram restringidas às estritamente necessárias e atividades incompatíveis com o teletrabalho ou não essenciais ao funcionamento dos serviços públicos foram suspensas, visando minimizar riscos à saúde e otimizar a gestão durante o período crítico (Saniele *et al.*, 2020).

Antes de prosseguir, é importante destacar que naquele momento do início da pandemia, a implementação do teletrabalho no Distrito Federal não afetou a produtividade do serviço público, pois conforme noticiado pela então Secretaria de Fazenda do Distrito Federal (SEFAZ/DF), atual SEEC/DF, mais de 48 mil servidores públicos acessaram o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), principal plataforma digital do governo distrital, para desempenharem suas funções laborais de suas próprias residências (Secretaria de Fazenda do Distrito Federal, 2020). A média de acessos se manteve estável em comparação ao trabalho presencial, com cerca de 30 mil documentos gerados diariamente.

Alguns órgãos do GDF, a exemplo da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF) já possuíam servidores em regime de teletrabalho há alguns anos antes da pandemia – especificamente desde 2016, em ambos os órgãos – o que tornou a adaptação à rotina imposta pela quarentena menos difícil para estas pastas (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2016, 2019a; Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2016).

Na CGDF, ainda que já existisse um projeto-piloto instituído desde dezembro de 2016, foi necessária a edição de nova portaria para adequação à previsão do Decreto nº 39.368/2018 do Governo do DF (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2016, 2019a, 2019b; Distrito Federal, 2018). De toda a sorte, já era possível verificar o potencial da modalidade de trabalho, visto que em uma das Coordenações que implantou o teletrabalho no órgão, a análise de processos teve um incremento da ordem de 18%, comparando a quantidade de processos entre os anos de 2016 e 2017 (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2019a).

O DETRAN/DF, por sua vez, implantou a experiência-piloto permitindo a realização do teletrabalho no órgão em dezembro de 2016, por meio de normativo próprio (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2016). O limite máximo de servidores em teletrabalho, conforme a previsão da Instrução Normativa do órgão, fora estabelecido em 30% por unidade, percentual este que foi aumentado para 50% por unidade em julho de 2017 (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2017). Para além disso, as metas de desempenho dos servidores em teletrabalho deveriam superar em, no mínimo, 15% as previstas para os servidores que executassem atividades idênticas nas

dependências da Autarquia (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2016).

Voltando a atenção para o cenário de emergência de saúde pública, rememora-se que diversos setores da sociedade foram diretamente afetados, desde os meios de transporte coletivo até organizações e estabelecimentos religiosos. A proibição de eventos e aglomerações também teve impacto significativo. Diante dessa nova perspectiva de distanciamento social, o teletrabalho emergiu como uma opção viável para muitas organizações e repartições públicas em todo o território brasileiro (Ximenes *et al.*, 2021).

Diante desse novo cenário, os governos em âmbito federal, estadual, distrital e municipal tiveram que se adaptar com urgência, implementando medidas para garantir a continuidade dos serviços públicos à população sem necessidade de contato físico. Uma das estratégias adotadas, especialmente no início de 2020, foi conceder permissões aos servidores públicos para trabalharem remotamente, diretamente de suas residências. Essa adaptação visava proteger a saúde dos agentes públicos e da comunidade, enquanto ainda mantinha a prestação de serviços essenciais, a partir de uma modalidade de trabalho enquadrada como arranjo flexível de trabalho (Fraga *et al.*, 2024; Moreira Jr.; Santos, 2023).

Um “efeito colateral” desta conjuntura, inclusive foram alguns aspectos positivos verificados, particularmente após a adoção do teletrabalho, a exemplo da economia gerada, inclusive, entre os meses de abril e julho de 2020, da ordem de 36,4 milhões, destacando-se a redução de 17% apenas no percentual de orçamento liquidado em água e esgoto em comparação ao último quadrimestre de 2019 (Secretaria de Fazenda do Distrito Federal, 2020).

Ademais, cerca de um ano após o início da pandemia, o Decreto nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021 ajustou a política de teletrabalho para refletir a evolução da crise sanitária e as necessidades administrativas (Distrito Federal, 2021a). Esta norma enfatizou a manutenção do teletrabalho como medida excepcional e temporária, introduzindo novas categorias de exceções onde o trabalho presencial era imprescindível, além de autorizar os líderes dos órgãos e entidades a emitir diretrizes específicas para garantir a continuidade dos serviços essenciais e permitir o teletrabalho em casos excepcionais. Estabeleceu critérios de saúde e segurança, permitindo que servidores com

comorbidades ou responsáveis por cuidados a pessoas com COVID-19 solicitassem a continuação em teletrabalho, com a devida comprovação médica (Distrito Federal, 2021a).

Posteriormente e visando consolidar o teletrabalho no Distrito Federal, foi publicado o Decreto nº 42.462, de 30 de agosto de 2021 (Distrito Federal, 2021b), o qual marcou um ponto de transição importante na administração pública do Distrito Federal, convertendo o teletrabalho de uma medida emergencial para uma prática regulamentada e permanente. O citado regulamento estabeleceu diretrizes claras para a implementação do teletrabalho com o objetivo de aumentar a eficiência, reduzir custos e ao mesmo tempo manter ou melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Entre as inovações estabelecidas pela medida é possível elencar a ênfase dedicada à mensuração dos resultados e à avaliação de desempenho, com a implementação de mecanismos de controle e acompanhamento periódico para garantir a eficácia do teletrabalho. Quanto à infraestrutura e condições de trabalho, a norma reforçou que o servidor era responsável por providenciar os meios necessários para realizar o teletrabalho, sem expectativa de reembolso por parte do órgão público ao qual estava vinculado (Distrito Federal, 2021b).

Assim, objetivando dar cumprimento ao posicionamento normativo, vários órgãos do Distrito Federal implementaram o teletrabalho, no âmbito de suas respectivas competências, por meio de portarias, ordens de serviço e outros atos regulatórios. No que concerne à Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), foi publicada a Portaria nº 92, de 11 de março de 2022 que, em linhas gerais, autorizava os secretários executivos e demais dirigentes imediatamente subordinados ao titular da pasta a implementarem o teletrabalho (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2022).

Prosseguindo, e já no âmbito da CGDF, foi editada a Portaria nº 158/2021, que autorizou a implementação do teletrabalho, possibilitando a participação de todas as unidades organizacionais do órgão (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2021). O DETRAN/DF, de maneira similar, publicou a Instrução nº 389/2022 autorizando a implementação do teletrabalho naquela autarquia podendo participar do teletrabalho todas as unidades administrativas do órgão (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2022a). Em ambos os órgãos, para que o teletrabalho fosse viabilizado, era compulsória a

observância dos normativos vigentes e a aprovação dos Planos de Trabalho das unidades subordinadas.

Todavia, no dia 24 de fevereiro de 2023, foi publicado o Decreto nº 44.265/2023 (Distrito Federal, 2023), o qual estabeleceu o fim do regime de teletrabalho adotado como medida de resposta à pandemia da COVID-19. Este Decreto anulou os decretos anteriores e todos os atos administrativos correlatos, que haviam inicialmente instituído o teletrabalho em caráter excepcional devido à pandemia e, posteriormente, regulamentaram sua prática de maneira mais estruturada, marcando um retorno compulsório ao trabalho presencial para todos os servidores que estavam em regime de teletrabalho, com efeito a partir de 27 de fevereiro daquele ano.

Como consequência, e conforme noticiado por vários meios de comunicação à época, houve uma insatisfação generalizada por partes dos servidores distritais, principalmente quanto a falta de motivação do ato de revogação, o pouco tempo para o retorno obrigatório ao trabalho presencial e adaptação ao impacto gerado em suas rotinas (Silva, 2023).

Essa nova dinâmica das relações de trabalho, que se afasta dos pilares tradicionais como a presença física e horários fixos, e se baseia em produtividade, maior autonomia e interações mediadas por Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), suscita diversas discussões no mundo do trabalho, tornando relevante investigar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho e as consequências desse modelo para os profissionais. Em um contraponto à revogação do teletrabalho no Distrito Federal, a continuidade do trabalho remoto no governo federal, após a pandemia de Covid-19 tem gerado tensões entre servidores públicos e dirigentes de ministérios e estatais (Marchesini, 2023). Enquanto os gestores de alto escalão pressionam pelo retorno ao trabalho presencial, servidores de escalões inferiores, ou seja, sem poder de decisão, defendem a permanência do *home office*.

Conforme observado por Malheiros e Tomei (2023), a COVID-19 intensificou o uso do teletrabalho em todo o mundo, bem como pesquisas e artigos sobre o tema. Nesse contexto, numerosos estudos foram conduzidos, muitos dos quais sugerindo que o modelo de teletrabalho foi eficaz e produtivo. Segundo os autores, essas pesquisas também exploraram a viabilidade de continuar com essa metodologia de trabalho no pós-pandemia.

Nesse liame, este estudo busca examinar as experiências dos servidores públicos do Distrito Federal com o teletrabalho, concentrando-se o estudo de caso na Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), na Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e no Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF). Essa escolha abrange três tipos distintos de instituições no Distrito Federal: uma Secretaria, um órgão de controle e uma autarquia, o que permite uma análise comparativa das experiências e percepções dos servidores públicos em relação ao teletrabalho, tanto durante a pandemia quanto no retorno ao trabalho presencial e a viabilidade de retorno do teletrabalho no Distrito Federal. Os resultados obtidos podem orientar a formulação de políticas e diretrizes que aprimorem a implementação do teletrabalho no âmbito do Governo do Distrito Federal.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Embora o teletrabalho já estivesse previsto e normatizado anteriormente no Distrito Federal, foi a partir de 2020 que sua implementação ocorreu de maneira mais ampla e em caráter emergencial, com o objetivo de garantir a continuidade dos serviços públicos e preservar a saúde dos servidores e da comunidade. Essa prática, inicialmente adotada como medida temporária, foi posteriormente regulamentada como uma política permanente. Em um momento subsequente, entretanto, o teletrabalho foi revogado, gerando impactos significativos nas dinâmicas de trabalho e nas percepções dos servidores públicos.

Nesse contexto, o problema que norteia este estudo é: Qual a percepção dos servidores públicos do GDF quanto ao teletrabalho, tomando por parâmetro os diferentes momentos na administração pública distrital?

Deste modo, espera-se verificar desde a implantação, que possibilitou a experiência dos servidores com esta modalidade de trabalho, passando pela revogação – e o retorno abrangente ao trabalho presencial –, e alcançado a possível retomada do teletrabalho no âmbito do GDF.

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo central da pesquisa é avaliar as percepções dos servidores públicos de três órgãos do Poder Executivo do Governo do Distrito Federal sobre a implementação, revogação e possível retomada do teletrabalho em suas atividades laborais.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1. Identificar as vantagens e desvantagens sobre a experiência individual do teletrabalho, na ótica de servidores públicos do GDF.**
- 2. Identificar a percepção de servidores do GDF sobre o retorno ao trabalho presencial, especificamente após o período da pandemia.**
- 3. Identificar parâmetros individuais e organizacionais para a possível retomada do teletrabalho no GDF.**

1.4 JUSTIFICATIVA

Em face da necessidade do distanciamento social, o governo brasileiro decidiu adotar a medida do Lockdown, isto é, tornar obrigatório que a população do país permanecesse dentro de suas residências, evitando assim o contágio pela SARS-COVID-19, tal medida culminou no fechamento de diversas atividades no país (Hermogenes et al., 2020).

Assim, como mencionado anteriormente, o teletrabalho foi implementado no Distrito Federal até o dia 24 de fevereiro de 2023, quando foi extinto em todo o complexo distrital, por meio do Decreto nº 44.265/2023 (Distrito Federal, 2023). Como consequência, o inesperado término das atividades de teletrabalho parece ter suscitado diversas dúvidas e frustrações entre os servidores distritais, resultando até mesmo em manifestações de apoio ao retorno dessa modalidade pelos sindicatos, os quais defendem que a extinção do teletrabalho é um retrocesso, mesmo que a pandemia esteja controlada (Dutra, 2023).

Para Marchesini (2023), essa modalidade de trabalho é considerada eficaz não apenas durante a pandemia, mas também para além dela.

Em maio de 2023, durante uma audiência pública na Câmara Legislativa do Distrito Federal, foi discutida a necessidade de uma norma legal para regulamentar o regime de teletrabalho nos diferentes órgãos e secretarias do Governo do Distrito Federal. O deputado Rogério Morro da Cruz, do Partido Renovação Democrática (PRD), autor da iniciativa da audiência, defendeu a implementação do teletrabalho no GDF, destacando que proporcionaria aos servidores distritais uma melhoria na qualidade de vida e principalmente uma economia para a administração pública (Wen, 2023). Tais informações são corroboradas por resultados de estudos que realçam ganhos relacionados à flexibilidade de horário, autonomia no ritmo de trabalho, além de potencialização da produtividade e eficiência dos servidores (e.g., Fernandes Jr.; Silva, 2018; Silva *et al.*, 2024).

Os servidores, de maneira similar, destacaram os benefícios do teletrabalho para toda a sociedade, exemplificados pela redução no trânsito da capital federal, e reforçando que essa modalidade de trabalho não é um benefício, mas, como o próprio nome sugere, uma forma de trabalho que demanda regulamentação. Foram enfatizadas as economias geradas, a partir da redução em gastos com combustível, material de expediente, informática, serviços técnicos, além de menor consumo de água e energia (Secretaria de Fazenda do Distrito Federal, 2020; Wen, 2023).

Sobre a economia orçamentária, importa destacar que o teletrabalho tem o potencial de redução significativa em determinados órgãos. No estudo de Einsfeld e Tristão (2024), por exemplo, foi demonstrado a significativa redução de mais de 40% das despesas de custeio quando comparados o período pandêmico com o momento anterior, o que reforça a aplicabilidade do teletrabalho como instrumento auxiliar, inclusive, para o cenário de contingenciamento orçamentário, experimentado constantemente na administração pública (Guerra *et al.*, 2020).

Outro ponto destacado foi o impacto positivo do teletrabalho para as mulheres, permitindo uma melhor divisão das jornadas de trabalho doméstico e promovendo inclusão e equidade. Além disso, foram mencionadas as dificuldades de equilibrar os interesses dos servidores com os da instituição, destacando a necessidade de acordos

claros entre os servidores e seus superiores, com metas e acompanhamento, e ressaltando que o teletrabalho deveria ser definido pela natureza da tarefa (Wen, 2023).

Do outro lado, representantes do Governo do Distrito Federal enfatizaram que o teletrabalho deve ser implementado de maneira produtiva, beneficiando tanto os servidores em termos de saúde e desempenho quanto a sociedade. Ressaltaram a necessidade de ferramentas de mensuração e métricas adequadas, e que algumas funções exigem atendimento direto ao público e não podem ser realizadas remotamente (Wen, 2023).

Até o presente momento, a administração pública do Distrito Federal permanece firme em sua decisão de retorno ao trabalho presencial, apesar das manifestações contrárias. Tal posição reflete um dilema comum em organizações que estão tentando equilibrar os benefícios do trabalho remoto com as demandas e percepções tradicionais do trabalho presencial (Wen, 2023).

Nesse contexto, a relevância acadêmica deste estudo reside na análise das percepções dos servidores distritais durante o período de teletrabalho, seus efeitos, vantagens e desafios dentro do contexto do serviço público distrital. As conclusões deste estudo têm o potencial de servir como ponto de partida para pesquisas subsequentes e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na possível implementação do teletrabalho no Distrito Federal, que transcende uma medida emergencial e pode gerar benefícios substanciais para a sociedade, para as organizações públicas e para os servidores públicos envolvidos. Conforme citado por Malheiros e Tomei (2023), existe ainda muito espaço para pesquisas neste campo, uma vez que os estudos atuais sobre o teletrabalho não exploraram profundamente as questões de percepção de resultados, especialmente no que diz respeito à relação entre líderes e liderados dentro de uma estrutura organizacional.

Moreira Jr. e Santos (2023) reforçam em sua revisão de literatura a escassez de dados suficientes para analisar completamente as implicações do teletrabalho durante a pandemia e no período pós-pandemia. Para esses autores, estudos são necessários para avaliar os impactos a longo prazo dessa modalidade de trabalho, especialmente em termos de produtividade, bem-estar dos servidores e eficiência dos serviços públicos.

Diante do exposto, a decisão de selecionar a inicialmente a Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF) como local de estudo se deve ao seu reconhecimento como uma das principais pastas do Governo Distrital, exercendo considerável influência na rotina dos servidores do complexo distrital. A SEEC/DF, dentre inúmeras competências, é responsável pelo planejamento, a gestão e a modernização administrativa, a formação e capacitação do servidor público distrital, a saúde e previdência do servidor público distrital, cabendo destacar também que em sua estrutura se encontra a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2021, 2024a). Em complemento, este órgão central tinha por competência, durante a vigência do decreto que regulamentava o teletrabalho, a possibilidade de adoção de ferramentas que aperfeiçoassem o monitoramento do teletrabalho, além da requisição de informações e dados referentes à execução desta modalidade de trabalho aos órgãos e entidades (Distrito Federal, 2021b).

Ademais, na pesquisa desenvolvida por Ribeiro e Montezano (2024), acerca da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores da SEEC/DF, os resultados demonstraram, entre outros aspectos, a importância de investimento na promoção de iniciativas de incentivo à conciliação entre vida pessoal e profissional, como flexibilização de horários e estudos de implementação de teletrabalho, seja de forma híbrida ou mesmo integralmente, o que reforça a importância do referido órgão para a presente pesquisa.

Em complemento, a escolha da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN) também como objetos de estudo, se baseia no fato de ambos terem implementado projetos-piloto de teletrabalho, bem antes da pandemia de COVID-19. A CGDF, como órgão de controle, possui uma visão crítica e abrangente sobre a eficiência e a transparência dos processos administrativos, enquanto o DETRAN-DF, como autarquia responsável pelo trânsito e transporte, enfrenta desafios únicos em termos de logística e atendimento ao público.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho refere-se à execução de tarefas remotamente, utilizando TIC e permitindo que os resultados do trabalho sejam obtidos em um local diferente daquele onde a pessoa que o realiza está presente (Rosenfield; Alves, 2006). O conceito de trabalho remoto remonta aos anos 1950, com práticas de trabalho em casa, especialmente nas indústrias de vestuário, têxteis, calçados, embalagens e montagem de materiais elétricos, sendo comuns nas décadas de 1960 e 1970 (Rocha; Amador, 2018).

Rocha e Amador (2018) destacam a importância de distinguir entre o “trabalho em domicílio”, que se refere a uma forma de produção material industrial, comum no início da Revolução Industrial, e o teletrabalho. O primeiro envolve a realização de etapas de produção nas residências dos trabalhadores antes da centralização fabril. As concepções iniciais do trabalho remoto, desvinculadas da produção industrial e centradas no uso das TIC, surgiram nos anos 1970 com o termo teletrabalho (*telecommuting* ou *telework* em inglês), consolidando as ideias de "trabalho a distância" e "trabalho em casa" (Rocha; Amador, 2018, p. 153).

Naquela época, especialmente na Europa e nos Estados Unidos, o interesse por esse modelo de trabalho foi estimulado pela crise energética do petróleo, pela maior acessibilidade e redução de custos das TIC, principalmente dos microcomputadores, e pelo advento da telemática, que descreve a integração das TIC e foi introduzido em 1978. Rocha e Amador (2018) explicam que, durante a transição dos anos 1970 para os 1980, o teletrabalho emergiu como uma alternativa para diminuir o deslocamento diário entre casa e trabalho, conhecido como *commuting* em inglês.

Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ou International Labour Office (ILO), promulgou a Convenção nº 177 e a Recomendação nº 184, tratando do trabalho em domicílio e focando em questões de saúde e segurança (Organização Internacional do Trabalho, 2021; Sousa; Sousa, 2022). Até então, a OIT não havia

estabelecido diretrizes abrangentes para o teletrabalho, dada a variedade de situações abarcadas pelo conceito. Apesar disso, a organização tem reconhecido o teletrabalho, ressaltando seus potenciais benefícios para trabalhadores, empregadores e a sociedade como um todo (Rocha; Amador, 2018).

Ainda no contexto do tema, Organização Internacional do Trabalho prefere o uso do termo teletrabalho (*telework*, em inglês), mas reconhece a existência de categorias distintas dentro desse conceito. De acordo com a sistematização proposta por Rosenfield e Alves (2006), o teletrabalho pode ser classificado com base em várias características, resultando em diferentes categorias: (i) trabalho em domicílio, também conhecido como *small office/home office*, que se refere à execução de tarefas na residência do trabalhador; (ii) trabalho em escritórios-satélite, onde os funcionários desempenham suas funções em pequenas unidades distribuídas a partir de uma organização central; (iii) trabalho em telecentros, realizado em locais próximos à residência do trabalhador que oferecem estações de trabalho para empregados de diversas organizações ou serviços telemáticos para clientes remotos; (iv) trabalho móvel, que ocorre fora do domicílio ou da sede principal, incluindo viagens de negócios ou atividades em campo ou nas instalações de clientes; (v) trabalho em organizações remotas ou *off-shore*, voltado para *call-centers* ou telesserviços, nos quais empresas estabelecem escritórios-satélites ou subcontratam serviços de telesserviço em regiões com mão de obra mais barata; e (vi) trabalho informal ou teletrabalho misto, que envolve um acordo com o empregador para que o trabalho seja realizado parcialmente fora da organização.

Quanto à legislação brasileira, a Lei nº 12.551/2011 (Brasil, 2011), que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparou o trabalho presencial ao executado à distância, em relação à vinculação jurídica, conforme o trecho seguinte:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

A promulgação da lei levantou preocupações sobre o controle e pagamento das horas extras. Muitas organizações que não adotam o teletrabalho de forma sistemática continuam a utilizar os serviços de seus funcionários fora do horário e local de trabalho designados, através de comunicações por telefone móvel e e-mail, por exemplo. Embora os analistas afirmem que a lei não teve como objetivo abordar essa situação específica, surgiram questões interessantes que evidenciam a profundidade da cultura de trabalho sem limites de horário com o uso de tecnologias telemáticas (Rocha; Amador, 2018).

Importante destacar que no Reino Unido, foi promulgada uma lei em 2014, que concedeu a todos os trabalhadores o direito de solicitar flexibilidade na jornada, inclusive trabalhar em casa em período parcial ou integral. Esta legislação estendeu um benefício já existente aos pais com filhos de até 16 anos, justificado no fato de que a flexibilidade no trabalho é benéfica tanto para os trabalhadores mais velhos, que se aproximam da aposentadoria, quanto para os mais jovens que desejam complementar seus estudos sem ter que renunciar ao trabalho (BBC News, 2014).

As vantagens destacadas nessas publicações incluem um aumento significativo na produtividade, a redução de custos para empresas e trabalhadores, maior satisfação dos trabalhadores e a redução do tráfego de veículos nas cidades. Seguindo a lógica adotada no Reino Unido, mães com filhos pequenos, pessoas mais idosas, estudantes jovens, pessoas com deficiência, entre outros, teriam um incentivo adicional para permanecerem no mercado de trabalho (Rocha; Amador, 2018).

Em 2020, a OIT lançou um guia prático com o objetivo de suprir a falta de diretrizes específicas sobre o teletrabalho. Este documento foi elaborado para orientar tanto durante quanto após a pandemia da COVID-19. Baseado em mais de uma década de pesquisa e assistência técnica conduzida pela OIT, o guia aborda os impactos do teletrabalho no ambiente laboral e oferece orientações sobre como desenvolver e implementar regimes de teletrabalho eficazes. Além disso, o guia busca fornecer recomendações práticas e viáveis para assegurar um teletrabalho eficiente, aplicáveis a uma ampla gama de interessados. Ele também visa auxiliar os formuladores de políticas na revisão de normas existentes e oferecer um quadro flexível que permita tanto a empresas privadas quanto a organizações públicas desenvolver ou

atualizar suas políticas e práticas de teletrabalho (Organização Internacional do Trabalho, 2020).

Para melhor organizar as estratégias, o Guia segmentou oito áreas de foco que possibilitariam a elaboração de um inventário de ações em áreas importantes, de maneira a possibilitar a implementação do teletrabalho em toda a organização e assegurando, simultaneamente, o bem-estar das pessoas e a manutenção da produtividade, sendo elas: (i) tempo e organização do trabalho; (ii) gestão de desempenho; (iii) digitalização; (iv) comunicação; (v) Segurança e Saúde no Trabalho (SST); (vi) implicações legais e contratuais; (vii) formação; e (viii) conciliação entre a vida profissional e pessoal (Organização Internacional do Trabalho, 2020). Apenas para exemplificar uma das ações práticas sugeridas pelo guia no âmbito da conciliação entre a vida profissional e pessoal

Garantir que os trabalhadores e trabalhadoras se sintam com capacidade para se desligarem do trabalho em horários determinados reservados para o descanso e a vida pessoal sem repercussões negativas para as suas carreiras (Organização Internacional do Trabalho, 2020, p. 19).

Em um contexto similar, Paschoal *et al.* (2022), ao voltarem a atenção para a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT), reforçam que o teletrabalho demanda a coabitação do polinômio trabalho-casa-família-vizinhança, e que a QVTT busca a produção de emoções positivas enquanto o trabalho é realizado fisicamente fora da organização. Os autores reforçam também a ênfase no auxílio das tecnologias de comunicação e informação, além da organização do construto QVTT em cinco dimensões: (i) autogestão do trabalho (atitudes do trabalhador ao realizar o teletrabalho); (ii) contexto do teletrabalho (apoio organizacional recebido e gestão das atividades); (iii) infraestrutura do teletrabalho (condições físicas de trabalho); (iv) estrutura tecnológica (computadores, hardware e software); e (v) sobrecarga de trabalho (esforço despendido na realização de atividades de teletrabalho) (Paschoal *et al.*, 2022).

Na era da revolução tecnológica, os progressos na tecnologia da informação e comunicação têm facilitado uma vasta disseminação de informações em escala global, marcando o início da era digital. À medida que as relações de trabalho e a gestão de recursos humanos se tornam mais adaptáveis e flexíveis, o teletrabalho está ganhando

destaque em todo o mundo como uma alternativa ao modelo tradicional de produção centralizada (Silva, 2018).

De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), o teletrabalho vai além da simples execução de tarefas à distância; ele representa uma nova configuração organizacional em que as atividades são direcionadas ao trabalhador, eliminando a necessidade de deslocamento até o local de trabalho. No trabalho remoto, a gestão de recursos humanos pela organização assume novos desafios, uma vez que o colaborador é encarregado de realizar suas atividades profissionais sem supervisão presencial. No entanto, devido ao avanço da tecnologia, esse profissional é avaliado com base em sua produtividade e resultados.

É essencial destacar que, entre as modalidades de teletrabalho identificadas, as organizações têm a opção de implementar tanto um regime integral, onde o funcionário não precisa comparecer fisicamente à sede da empresa, quanto um regime parcial. Neste último, o trabalho é realizado em casa em alguns dias, enquanto em outros, o trabalhador comparece ao local de trabalho ou realiza suas atividades de forma móvel. Isso demanda a criação de acordos claros entre o trabalhador e a organização (Teixeira, 2022). Segundo o autor, o avanço das tecnologias, junto com a crescente popularização da internet, possibilitou a descentralização do trabalho, tornando o computador uma ferramenta vital para a execução das atividades profissionais na maioria dos casos.

Moreira Jr., Santos e Lima (2023) apontam que o contínuo desenvolvimento das TIC permitiu que o teletrabalho fosse realizado de forma parcial ou total em locais externos, eliminando a necessidade de um espaço físico fixo. Dessa forma, é importante compreender o conceito de teletrabalho, bem como a sua implementação em organizações públicas. Ao redor do mundo, estas instituições têm adotado arranjos flexíveis que alteram os locais e horários tradicionais de trabalho. O objetivo é sempre melhorar o desempenho individual e organizacional, garantindo um atendimento de qualidade ao cidadão, sem comprometer o equilíbrio necessário entre as exigências da instituição e as necessidades do servidor (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Para melhor contextualizar a adoção do teletrabalho no país, a pesquisa conduzida pela empresa SAP Consultoria, com apoio técnico

da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades (SOBRATT) e da Universidade de Brasília (UNB), oferece uma análise detalhada da adoção do *home office* no Brasil ao longo de 2022. O estudo envolveu 460 organizações de diversos setores, incluindo tecnologia, serviços, saúde, educação e comércio, refletindo uma ampla gama de atividades econômicas. Os resultados indicam que aproximadamente 86% das organizações pesquisadas já adotam o teletrabalho (ou *home office*) de maneira estruturada, e que a maioria das organizações que aplicam esta modalidade de trabalho busca melhoria da qualidade de vida dos colaboradores (75% das respostas) e o alinhamento com as boas práticas mais modernas acerca do trabalho (70%) (SAP Consultoria, 2022).

Ademais, 48% as organizações destacaram um aumento da produtividade do teletrabalhador em comparação com as atividades por ele desempenhadas no presencial, e 45% não possuem essa informação, o que demonstra a necessidade de monitoramento mais efetivo das atividades como uma ação necessária para ampliação do estabelecimento das atividades laborais na referida modalidade. Outro detalhe importante, diz respeito ao fato de 56% das empresas incluírem pessoas com deficiência (PcD) no programa de teletrabalho, que demonstram impactos positivos adicionais advindos do emprego da modalidade (SAP Consultoria, 2022).

A análise do contexto sobre a adoção do teletrabalho no Brasil evidencia um cenário de transformação significativa nas práticas laborais, impulsionado por fatores de modernização e qualidade de vida. Os dados demonstram que a implementação do *home office* não apenas atende às demandas contemporâneas de flexibilidade e bem-estar dos colaboradores, mas também sinaliza um compromisso das organizações com a inclusão social, evidenciado pela participação de pessoas com deficiência no programa de teletrabalho. Assim, o teletrabalho se revela como uma ferramenta estratégica no cenário atual, exigindo adaptações contínuas para refletir as melhores práticas e atender aos desafios emergentes do mundo corporativo.

2.2 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O teletrabalho, como já demonstrado anteriormente, é uma modalidade de trabalho que tem se tornado cada vez mais comum nas

últimas décadas, especialmente no setor privado, mas com uma aplicação cada vez maior no setor público. A introdução do teletrabalho na administração pública não é um fenômeno recente, mas a pandemia de COVID-19 acelerou significativamente sua adoção, forçando muitas organizações a adaptarem rapidamente suas operações para permitir que os funcionários trabalhassem de casa (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

Historicamente, o teletrabalho surgiu como uma resposta às mudanças tecnológicas e sociais que moldaram o ambiente de trabalho moderno. Inicialmente, ele foi adotado principalmente por empresas privadas em busca de reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. No entanto, as agências governamentais logo reconheceram os potenciais benefícios do teletrabalho, como a melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários e a promoção da mobilidade urbana sustentável (Mutiganda et al., 2022).

A introdução do teletrabalho no setor público foi impulsionada por várias motivações. Uma das principais razões foi a necessidade de garantir a continuidade operacional durante situações emergenciais, a exemplo de desastres naturais ou crises de saúde pública. A pandemia de COVID-19 destacou essa necessidade de forma significativa, levando a uma adoção generalizada do teletrabalho em um curto período (Kim, 2023). Além disso, o teletrabalho foi promovido como uma estratégia para melhorar a satisfação dos funcionários e servidores públicos, oferecendo-lhes maior flexibilidade e autonomia no trabalho (Perego; Belardinelli, 2024).

Outro fator motivador para a adoção do teletrabalho no setor público é a redução de custos operacionais. O teletrabalho pode diminuir significativamente as despesas relacionadas ao espaço físico, como aluguel, utilidades e manutenção, conforme estabelecido por de Vries, Tummers e Bekkers (2019), fenômeno que também foi experienciado no Brasil, a exemplo do que aconteceu no Distrito Federal (Secretaria de Fazenda do Distrito Federal, 2020). Além disso, a redução do deslocamento diário dos funcionários contribui para a diminuição da pegada de carbono das organizações, promovendo práticas mais sustentáveis (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019; Zen, 2023).

2.2.2 EXPERIÊNCIAS EM DIFERENTES PAÍSES

A implementação do teletrabalho no setor público varia consideravelmente entre diferentes países, refletindo as culturas organizacionais, as infraestruturas tecnológicas e as políticas governamentais locais. Nos Estados Unidos, por exemplo, a implementação do teletrabalho no setor público foi significativamente impulsionada pelo Telework Enhancement Act, estabelecido como lei em 2010. Esse ato exigiu que todas as agências federais identificassem cargos elegíveis para o teletrabalho e desenvolvessem políticas para apoiar a prática (Mahler, 2012). Como resultado, a adoção do teletrabalho aumentou substancialmente, com muitos funcionários federais trabalhando remotamente pelo menos uma parte do tempo.

Na Europa, países como Finlândia, Irlanda e Bélgica já tinham uma forte cultura de teletrabalho antes da pandemia de COVID-19. Nesses países, políticas governamentais de apoio e uma infraestrutura tecnológica avançada facilitaram a transição para o teletrabalho em larga escala. A pandemia apenas acelerou um processo que já estava em andamento, reforçando a prática do teletrabalho como um componente integral das políticas de trabalho flexível (Mutiganda et al., 2022).

No Reino Unido, por sua vez, a pandemia levou a uma rápida expansão do teletrabalho no setor público. Antes da COVID-19, o teletrabalho era relativamente raro entre os funcionários públicos britânicos. No entanto, as medidas de distanciamento social e os lockdowns forçaram muitas agências governamentais a adotarem o teletrabalho de forma ampla e repentina. Estudos indicam que a experiência foi amplamente positiva, com muitos funcionários expressando o desejo de continuar trabalhando remotamente após a pandemia (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

Durante a pandemia de COVID-19, o teletrabalho tornou-se a norma para muitos funcionários públicos. De Vries, Tummers e Bekkers (2019) indicam que, em muitos países, a maioria dos trabalhadores do setor público passou a trabalhar remotamente, aproveitando as tecnologias digitais para manter a produtividade e a continuidade dos serviços. Essa transição rápida e forçada para o teletrabalho trouxe à tona tanto os benefícios quanto os desafios dessa modalidade de trabalho. Por um lado, os funcionários apreciaram a flexibilidade e a redução do tempo de deslocamento; por outro, enfrentaram desafios

relacionados ao isolamento social e à falta de interações face a face (Mele; Belardinelli; Bellé, 2023).

A implementação do teletrabalho na administração pública também está associada a melhorias no desempenho organizacional. Conforme Mutiganda et al. (2022) o teletrabalho pode aumentar a produtividade dos funcionários, reduzir as taxas de absenteísmo e diminuir a rotatividade em resultados estabelecidos em organizações públicas de diferentes países, a exemplo da Austrália, Espanha, Estados Unidos, Irlanda e Reino Unido. No entanto, esses benefícios dependem de vários fatores, incluindo a natureza voluntária do teletrabalho, o suporte tecnológico adequado e a clareza dos objetivos organizacionais (Kim, 2023). Quando bem implementado, o teletrabalho pode contribuir significativamente para a eficiência e a eficácia das organizações públicas (Perego; Belardinelli, 2024).

A adoção do teletrabalho também levanta questões sobre equidade e justiça organizacional. Segundo Ki e Lee (2024) a percepção de suporte organizacional é fundamental para a satisfação dos funcionários com o teletrabalho. A falta de acesso a tecnologias adequadas ou a critérios claros para a elegibilidade ao teletrabalho pode gerar sentimentos de injustiça entre os funcionários, impactando negativamente sua motivação e comprometimento (Mahler, 2012). Além disso, a gestão eficaz do teletrabalho requer uma abordagem equilibrada que considere as necessidades dos teletrabalhadores e daqueles que continuam a trabalhar presencialmente (de Vries; Tummers; Bekkers, 2019).

2.2.3 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O estabelecimento do teletrabalho em órgãos públicos brasileiros tem sido objeto de diversos estudos de caso que oferecem valiosas informações sobre suas práticas e resultados. Antes de tratar destes estudos, no entanto, cabe destacar que a exemplo de outros países, a pandemia também catalisou a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro. Muitas agências governamentais implementaram rapidamente políticas de teletrabalho para garantir a continuidade dos serviços durante a crise de saúde pública. A experiência variou entre as diferentes esferas de governo e setores, com algumas organizações relatando melhorias na produtividade e na satisfação dos funcionários,

enquanto outras enfrentaram desafios significativos relacionados à infraestrutura tecnológica e à gestão de equipes remotas (Kim, 2023).

Analisando as pesquisas sobre administração pública no Brasil, o trabalho de Saccaro (2016) explora o impacto do teletrabalho no setor público, especialmente em relação ao tráfego urbano e às emissões de carbono. O estudo examina diversas iniciativas de teletrabalho em órgãos públicos como a extinta Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), a Câmara dos Deputados, a Receita Federal e o Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Entre essas iniciativas, destaca-se a do TCU, que começou em 2008 e, na época, tinha aproximadamente 12% de seus servidores trabalhando remotamente, com um aumento de produtividade que chegou a 45%. O estudo sublinha que, além de melhorar a produtividade, o teletrabalho contribui para a redução do tráfego e das emissões de carbono nas áreas urbanas. Assim, as políticas públicas que promovem o teletrabalho podem ser alinhadas com estratégias de sustentabilidade urbana para otimizar esses efeitos positivos (Saccaro, 2016).

O autor rememora também que, embora a implementação do teletrabalho possa reduzir o número de viagens e as emissões de carbono, existem desafios como a flexibilidade de horários e o potencial aumento no número de viagens não relacionadas ao trabalho. A integração do teletrabalho com políticas de gerenciamento urbano pode mitigar esses efeitos negativos e ampliar os benefícios (Saccaro, 2016).

Filardi, Castro e Zanini (2020) também analisaram as experiências do Serpro e da Receita Federal, destacando melhorias na produtividade e na qualidade de vida dos servidores. Os autores lembram que formalização do teletrabalho nos órgãos públicos brasileiros tem sido suportada por diversas políticas e regulamentações, e que o Serpro e a Receita Federal seguiram regulamentações específicas, como a Portaria RFB nº 947/2012, estabelecendo critérios claros para a prática do teletrabalho. Os desafios não foram esquecidos, a exemplo de problemas de infraestrutura e resistência cultural ao teletrabalho, com a desconfiança em relação ao controle e à produtividade dos trabalhadores remotos

sendo barreiras significativas (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Receita Federal, 2012).

Guerra *et al.* (2020), por sua vez, focaram no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), onde o teletrabalho foi implementado em 2018, resultando em aumentos significativos na eficiência operativa. Os autores mostram que o TRT8 seguiu a Resolução TRT8 nº 203/2011, substituída pela Resolução TRT8 nº 34/2018, alinhando o teletrabalho ao Planejamento Estratégico Institucional. Em complemento, os autores destacaram a necessidade de sensibilização e capacitação dos gestores e servidores no TRT8, enfrentando resistência de alguns gestores despreparados para lidar com o teletrabalho (Guerra *et al.*, 2020).

Leite e Lemos (2021), por sua vez, estudaram a implementação do teletrabalho em três instituições públicas de Santa Catarina: o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12). Essas instituições adotaram o teletrabalho inicialmente como projetos piloto e posteriormente institucionalizaram a prática após avaliações positivas. Os autores destacam que o MPSC, TJSC e TRT12 seguiram regulamentações de suas instâncias superiores, como a Resolução nº 157 do CNMP, a Resolução nº 227 do CNJ e a Resolução nº 151 do CSJT (Leite; Lemos, 2021). Tratando dos desafios institucionais enfrentados, Leite e Lemos (2021) incluíram a definição e mensuração de metas de produtividade, a resistência de gestores e de servidores, a adequação tecnológica e a segurança dos dados como pontos importantes.

Analisando a experiência da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (Sefaz/ES) durante a pandemia de COVID-19, Rocha *et al.* (2021) mostraram que a produtividade se manteve estável e houve redução de gastos públicos. Os autores descrevem a regulamentação do teletrabalho na Sefaz/ES por meio dos Decretos Estaduais nº 4599-R e 4601-R. Os autores descreveram desafios tecnológicos e na manutenção da produtividade na Sefaz/ES durante a pandemia, com adaptação tecnológica rápida, mas dificuldades iniciais na produtividade (Rocha *et al.*, 2021).

Na pesquisa de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) é abordada a adaptação das políticas de teletrabalho compulsório durante a pandemia, explorando a qualidade de vida no teletrabalho compulsório de trabalhadores de uma agência reguladora brasileira, destacando

aspectos positivos relacionados à flexibilidade e satisfação no trabalho remoto. A adaptação ao teletrabalho compulsório durante a pandemia também recebeu atenção, como fonte de desafios adicionais, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, necessidade de infraestrutura adequada e suporte tecnológico, além de preocupações com a saúde mental dos teletrabalhadores (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020).

Vieira (2020) examina a evolução das normas regulatórias do teletrabalho no setor público, com ênfase na Instrução Normativa nº 1/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Esta instrução estabelece diretrizes, critérios e procedimentos que devem ser seguidos pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). Além disso, Vieira explora conceitos fundamentais da nova gestão pública orientada por resultados e analisa as resoluções CNJ nº 227/2016 e CNMP nº 157/2017. A autora identifica como áreas de melhoria a resistência cultural, a definição de metas e a avaliação de desempenho, a adequação tecnológica e a preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores remotos (Vieira, 2020).

Essas análises são essenciais, pois Barbosa (2020) revela que, de acordo com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, 79.641 servidores públicos federais civis estavam em regime de teletrabalho ou realizando atividades remotamente até o final de junho de 2020, constituindo 49% da força de trabalho federal. Segundo Martello (2020), esse cenário resultou em uma economia para o governo federal de cerca de R\$ 360 milhões entre março e junho de 2020, devido à diminuição de viagens, deslocamentos, pagamento de benefícios e gratificações, além de outros gastos administrativos, conforme dados do Ministério da Economia.

Segundo reportagem de Máximo (2021), a então Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, divulgou que o trabalho remoto dos servidores públicos federais durante a pandemia da COVID-19 gerou uma economia de R\$ 1,419 bilhão. O levantamento considerou a redução de gastos de custeio (manutenção da máquina pública) de março de 2020 a junho de 2021 e analisou cinco tipos de despesas: diárias; passagens e locomoção; energia elétrica; água e esgoto; e cópias e reprodução de documentos. Segundo a reportagem, o Ministério da Economia informou que

aproximadamente 190 mil servidores públicos federais continuavam trabalhando de forma remota, o que equivalia a 32% do total.

Ainda no âmbito da notícia, a digitalização dos serviços públicos desempenhou um papel crucial na manutenção do trabalho remoto. Naquela época, o Portal Gov.br oferecia 4.648 serviços, dos quais 3.284 (70,7%) eram totalmente digitalizados, eliminando a necessidade de o cidadão sair de casa. Outros 647 serviços (13,9%) eram parcialmente digitalizados, exigindo o envio de documentos físicos ou a visita a alguma unidade de atendimento em alguma etapa, e 717 (15,4%) não eram digitais, sendo apenas iniciados pelo portal e concluídos fisicamente.

O levantamento destacou que a maior economia foi obtida com passagens e despesas de locomoção, totalizando R\$ 512,6 milhões economizados desde o início da pandemia. Em seguida, vieram os gastos com diárias em viagens (R\$ 450,2 milhões); energia elétrica (R\$ 392,9 milhões); cópias e reproduções de documentos (R\$ 57,7 milhões); e serviços de água e esgoto (R\$ 5,9 milhões). Todos os valores foram atualizados pela inflação do período, considerando o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) (Máximo, 2021).

Devotando atenção às competências necessárias para enfrentar os desafios do teletrabalho, Afonso, Barbosa e Bizarria (2023), ao tratarem sobre o contexto do Ministério Público do Trabalho (MPT), enfatizam a importância do desenvolvimento contínuo de competências técnicas, gerenciais e sociais. O estudo sugere que o sucesso do teletrabalho depende não apenas de políticas institucionais, mas também do investimento no desenvolvimento profissional dos servidores. Tal perspectiva se mostra essencial para a administração pública brasileira, pois destaca a necessidade de capacitação contínua e adaptabilidade em um ambiente de trabalho em constante evolução.

Acerca da qualidade de vida, Malheiros e Tomei (2023) destacam as vantagens relacionadas ao teletrabalho, citando fatores como redução de trajetos de deslocamento para as unidades de trabalho, flexibilidade de horário e aspectos não relacionados à rotina de trabalho, mas que podem impactar positivamente nesta, como a possibilidade de interação com a família durante o expediente.

Neste mesmo tom, a pesquisa de Veiga (2023) sobre a qualidade de vida dos servidores públicos distritais no teletrabalho identifica que a flexibilidade e a redução do tempo de deslocamento são fatores

cruciais, indicada pelos próprios participantes, para a melhoria da qualidade de vida. No entanto, o estudo também aponta desafios significativos, como o isolamento social e a dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. Esses achados ressaltam a necessidade de políticas que não apenas incentivem o teletrabalho, mas que também abordem seus desafios, garantindo que os servidores tenham acesso a infraestrutura tecnológica adequada e suporte para manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

O teletrabalho pode melhorar significativamente o bem-estar dos servidores públicos, desde que seja acompanhado por suporte organizacional adequado e políticas que promovam a autonomia dos trabalhadores. Para tanto, é imprescindível considerar as necessidades individuais dos servidores para maximizar os benefícios do teletrabalho, uma abordagem que pode ser aplicada em diversas instituições públicas para aprimorar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores (Bertin, 2024).

Moreira Jr. e Santos (2023) analisam o teletrabalho como uma inovação dentro das organizações públicas. Eles destacam que, apesar de proporcionar vantagens significativas, como flexibilidade em termos de local e horário, também impõe desafios consideráveis. Um desses desafios é o isolamento profissional dos trabalhadores, que pode impactar negativamente suas experiências de trabalho. Isso ocorre porque há uma tendência de os profissionais se sentirem constantemente disponíveis para suas responsabilidades laborais. Um exemplo disso é apresentado no estudo de Bridi, Bohler e Zanoni (2020), que documentou um aumento expressivo de 113,69% no número de trabalhadores excedendo jornadas de 8 horas diárias durante a pandemia de Covid-19. Essa situação resultou em uma carga de trabalho excessiva, tanto em termos de horas quanto de dias trabalhados, acelerando o ritmo de trabalho e contribuindo para o desgaste profissional.

Para a gestão de pessoas, a implementação do teletrabalho se mostra um desafio, especialmente em relação à supervisão remota. Os padrões de supervisão, descentralização e autonomia, juntamente com a confiança no trabalhador remoto, geram debates sobre o atual cenário brasileiro. Isso levanta a necessidade de buscar gestores capazes de liderar virtualmente, utilizando métodos modernos para motivar, gerenciar e avaliar os colaboradores (Lucas; Santos, 2021). Conseqüentemente, a gestão focada em resultados é enfatizada,

tornando metas e processos mais objetivos. É fundamental também garantir a equidade entre os colaboradores, evitando conflitos entre os que trabalham presencialmente e os que adotam o teletrabalho. No entanto, o desafio é implementar esse modelo de maneira segura e gradual, adaptando-se à realidade de cada órgão (Lucas; Santos, 2021).

Um aspecto importante relembrando por Calcini e Camara (2022) é o fato de que com a disseminação dos grupos de trabalho no *WhatsApp* e do *home office*, a legislação brasileira deixou o trabalhador sem proteção adequada, ao não abordar questões como a responsabilidade pelos ônus que recaem sobre aqueles que executam suas tarefas remotamente. Exemplos desses ônus incluem desde a infraestrutura doméstica necessária para o trabalho à distância, os custos com energia elétrica e internet, como também a aquisição de equipamentos apropriados, além de outros insumos que deveriam ser cobertos pelo empregador ou pela instituição pública correspondente.

Assim, é importante sopesar os inegáveis benefícios com os desafios importantes que se apresentam nesse momento, em que o teletrabalho já se apresenta como uma realidade, mas ainda em fase de implementação em muitas instâncias do poder público, nos diferentes níveis de governo, sejam ele União, Estados ou Municípios (Rocha *et al.*, 2021).

2.3 O RETORNO AO TRABALHO PÓS PANDEMIA

Como já mencionado, a pandemia da COVID-19 impulsionou uma rápida transição para o trabalho remoto em organizações públicas e privadas. No entanto, com o fim do estado de calamidade pública, o Decreto nº 44.265/2023 (Distrito Federal, 2023) determinou que todos os servidores públicos do Distrito Federal em regime de teletrabalho deveriam retornar ao trabalho presencial em 27 de fevereiro de 2023. Nesse contexto, o retorno ao trabalho presencial foi marcado por uma mistura de sentimentos entre os servidores.

O isolamento social destacou a importância das necessidades sociais, tornando o convívio com colegas uma prioridade. Segundo a teoria de Herzberg, relacionamento interpessoal, tanto com colegas quanto com supervisores, emerge como um fator motivador, essa ligação é classificada como um fator higiênico, significando que a qualidade das relações interpessoais pode prevenir a insatisfação no trabalho. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow também

oferece uma explicação, sugerindo que a necessidade social de interação, afeto e convívio é fundamental para a motivação dos indivíduos. Durante a pandemia, a ausência de convívio social tornou essa necessidade ainda mais evidente e valorizada (Gondim; Silva, 2014).

A segunda necessidade na teoria de Maslow é a de segurança, sendo esta uma das necessidades humanas que se cria devido a possíveis perigos, ameaças ou privações (Gondim; Silva, 2014). A partir do momento em que o servidor se sentir seguro para retornar ao trabalho presencial, sua necessidade é satisfeita, criando uma nova necessidade, a social, que envolve a troca de convivência com os colegas.

A teoria das necessidades adquiridas, conforme explicada por Gondim e Silva (2014), também aborda essa necessidade de relacionamento, indicando que os indivíduos buscam criar laços e evitar conflitos, sendo motivados pelo trabalho em grupo. Isso reforça a importância do ambiente de trabalho colaborativo para a satisfação e motivação dos servidores. Os autores sugerem que, após a satisfação das necessidades fisiológicas, os servidores públicos buscam motivação em outras áreas, conforme a hierarquia de Maslow.

Na linha de disputa de forças, convém citar o estudo de Lotta, Pires e Oliveira (2014). Segundo os autores, enquanto os altos escalões da burocracia (*policymakers*) pressionam pelo retorno ao trabalho presencial pós-pandemia, muitos burocratas de nível de rua (*street-level bureaucrats*) advogam pela permanência do *home office*. Esses burocratas, que incluem policiais, professores e profissionais de saúde, interagem diretamente com os usuários dos serviços públicos e influenciam diretamente o desempenho, a qualidade e o acesso aos bens e serviços fornecidos pelo governo.

No estudo conduzido por Almeida (2021) com 13 servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região revelou uma diversidade de sentimento em relação ao retorno ao trabalho presencial. Enquanto nove servidores expressaram felicidade e motivação por poderem novamente interagir presencialmente com os colegas e retornar à rotina anterior à pandemia, três relataram sentir tensão e dificuldade na adaptação. Segundo o autor, o isolamento prolongado devido à pandemia aumentou o desejo de voltar ao convívio com os colegas, embora alguns ainda estejam se adaptando, especialmente após se acostumarem ao trabalho remoto e ao convívio familiar fortalecido.

Muitos destacaram a importância da interação presencial para o cumprimento das tarefas diárias. Entretanto, o autor destaca que um servidor declarou não estar motivado para trabalhar exclusivamente na modalidade presencial.

Em relação às dificuldades de retorno ao trabalho presencial, os resultados trazidos pelo estudo de Almeida (2021) revelaram que quatro servidores não encontraram nenhum problema, enquanto nove mencionaram desafios como a readaptação à rotina, a acomodação e fatores externos como o trânsito e o alto custo da gasolina. O autor aduz que a principal dificuldade parece residir na mudança abrupta da rotina após mais de um ano em casa, onde os servidores se habituaram ao conforto e conveniência do trabalho remoto. Essa resistência à mudança é exacerbada pelo fato de terem que lidar com dois extremos em um curto período de tempo: o trabalho presencial, seguido pelo remoto e, novamente, pelo presencial.

Em casa, os colaboradores desfrutaram de um ambiente mais confortável, com flexibilidade de horários, vestimentas mais relaxadas e a oportunidade de estar próximos da família. A economia de despesas, como refeições e transporte, também é um incentivo significativo para alguns. No entanto, para alguns servidores, conciliar o trabalho com as responsabilidades domésticas e familiares é desafiador, o que torna a rotina presencial mais atraente (Almeida, 2021).

No estudo conduzido por Borges (2021), que realizou uma pesquisa com 90 colaboradores da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), foram identificadas inseguranças relacionadas ao retorno ao regime de trabalho presencial. Dentre os indicadores relacionados, 41,55% dos colaboradores relataram medo da infecção pela COVID-19, tanto no ambiente de trabalho quanto no deslocamento.

Para Borges (2021) esse medo pode estar diretamente ligado ao uso do transporte público, que é um potencial vetor de contaminação devido à grande quantidade de passageiros. Outros fatores decisivos nas inseguranças expostas incluem a existência de familiares com comorbidades (22,54%), doenças preexistentes (16,90%) e a preocupação com filhos na escola (16,90%). Apenas 2,11% dos entrevistados não manifestaram nenhum tipo de insegurança. Borges (2021) concluiu que essas incertezas podem estar relacionadas ao alto

pico de contágio pelo coronavírus, suas mutações genéticas, e à ausência de um plano de imunização transparente.

Marchesini (2023) aduz que diversos funcionários da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev) entraram com uma ação na Justiça contra o próprio sindicato, a Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Processamento de Dados, Serviços em Informática e Similares (Fenadados), para cancelar a parte do acordo que trata do trabalho remoto. Muitos desses funcionários conseguiram liminares judiciais coletivas – decisões provisórias – para manter o teletrabalho integral. De acordo com o autor, a Dataprev informou que aproximadamente 60% dos empregados no Rio de Janeiro, São Paulo, Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte estão nessa situação, embora a empresa não tenha divulgado o número total de funcionários nesses locais. A empresa defende o modelo híbrido, afirmando que ele é "importante para intensificar uma cultura de criatividade e engajamento".

Em um artigo sobre fatores de segurança do trabalho na Administração Pública no período pós-COVID-19, Zadros (2023) investigou a gestão da segurança do trabalho em instituições de administração pública no contexto pós-pandemia. O estudo destacou a importância de condições de trabalho seguras e higiênicas conforme a legislação polonesa, e como a pandemia de COVID-19 forçou a implementação de medidas emergenciais como agendamentos eletrônicos e teletrabalho, que se tornaram obrigatórios na Polônia desde novembro de 2020. Durante a pandemia, a maioria dos funcionários daquele país adotou o trabalho remoto e retornou ao trabalho presencial com a diminuição das restrições. O estudo, que utilizou uma adaptação do Índice de Satisfação do Cliente (CSI) para avaliar a satisfação dos funcionários, revelou que as medidas de segurança, como dispensadores automáticos de desinfetante e a flexibilidade do horário de trabalho, foram bem recebidas, embora o índice geral de satisfação com as condições de trabalho durante o período de recuperação da pandemia tenha sido considerado médio, com um CSI de 62,3%. A pesquisa concluiu que, apesar do retorno ao trabalho presencial, muitos funcionários ainda preferiam manter algumas formas de trabalho remoto, enfatizando a necessidade de equilibrar segurança e eficiência no ambiente de trabalho. Este estudo sugeriu a continuidade das investigações sobre gestão de segurança no trabalho à luz das evoluções da pandemia (Zadros, 2023).

Em um outro estudo, Fan e Moen (2023) exploram como diferentes arranjos de trabalho durante a pandemia de COVID-19 afetam o bem-estar subjetivo dos trabalhadores. A pesquisa, realizada com 1.817 trabalhadores nos EUA em duas ondas (outubro de 2020 e abril de 2021), analisa os impactos do trabalho remoto contínuo, do retorno ao local de trabalho e dos arranjos híbridos. Os principais achados indicam que o retorno total ao local de trabalho está associado a maior estresse e menor bem-estar, especialmente para aqueles sem responsabilidades de cuidado. Em contraste, os arranjos remotos e híbridos mostram efeitos positivos no bem-estar, beneficiando particularmente homens minoritários e com menor nível de educação, enquanto mulheres brancas enfrentam desvantagens no trabalho híbrido. O estudo conclui que o trabalho remoto contínuo protege os trabalhadores do aumento do estresse, destacando a importância de considerar as interseções de gênero, responsabilidades de cuidado, raça e classe social ao avaliar os impactos desses arranjos de trabalho no bem-estar.

No estudo conduzido por Silva *et al.* (2024), que investigou a percepção dos agentes públicos em relação ao teletrabalho pós-pandemia no Rio Grande do Norte, observou-se que 84% dos colaboradores se mostraram favoráveis à implementação do teletrabalho na organização após a pandemia. De acordo com os resultados, 29% dos participantes apontaram o isolamento social e a perda de contato com colegas como os principais pontos negativos. Quanto às vantagens do trabalho remoto no setor público, 36% dos servidores destacaram a flexibilidade de horário e a autonomia no ritmo de trabalho como os principais benefícios.

Silva *et al.* (2024) também investigaram o potencial de migração das atividades presenciais para o teletrabalho entre os respondentes, 60% dos entrevistados afirmaram que a maioria das atividades poderia ser realizada remotamente, enquanto 38% disseram que apenas algumas atividades seriam adequadas para o teletrabalho. Apenas 2% dos entrevistados não identificaram nenhuma atividade que pudesse ser realizada remotamente. Os resultados deste estudo mostraram uma adaptação dos colaboradores, com 84% deles sendo favoráveis à implementação do teletrabalho na organização após a pandemia. Além disso, 83% dos entrevistados expressaram interesse em atuar como voluntários em suas unidades. Quando questionados sobre a possível irreversibilidade do teletrabalho no setor público no futuro, 43% dos respondentes concordaram parcialmente.

Em suma, o retorno ao trabalho pós-pandemia revela uma complexa interação de fatores emocionais, sociais e logísticos. Embora, de acordo com os estudos, há servidores que valorizem a interação presencial e vejam o retorno como uma oportunidade para restabelecer laços sociais e melhorar a colaboração, outros enfrentam desafios na adaptação e preocupações com a segurança.



3

3

MÉTODO

Esta seção apresenta a descrição do percurso metodológico adotado na condução da pesquisa, incluindo a caracterização do estudo (natureza, recorte temporal, abordagem, e estratégia de pesquisa), caracterização do público-alvo, bem como os procedimentos de amostragem, coleta e análise de dados conforme os objetivos específicos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma abordagem teórica e empírica, utilizando a teoria como base para a investigação prática. Inicialmente, verifica-se a conjuntura da literatura acerca do tema de interesse, entendendo o cenário teórico e empírico de outros estudos para, na sequência, verificar empiricamente qual a situação encontrada em campo com esta pesquisa. Ademais, pode ser classificada como descritiva, posto que o contexto do teletrabalho no setor público do Distrito Federal foi descrito, em específico a percepção dos servidores públicos em relação às mudanças estabelecidas pela administração distrital (Creswell, 2021; Gil, 2022).

Importa reforçar que o cenário do Distrito Federal se torna ainda mais interessante em razão das transições sequenciais experimentadas pelos servidores acerca da modalidade de trabalho, a qual passou de um “teletrabalho-piloto” a um teletrabalho abrangente (em virtude da pandemia), para na sequência ser estabelecido um modelo de trabalho presencial pleno (Distrito Federal, 2018, 2023).

O recorte utilizado na pesquisa é o transversal, com coleta de dados em um momento único e voltado a analisar a incidência do fenômeno em um período determinado, sendo similar a uma fotografia do construto em análise (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). O recorte temporal escolhido se adequa ao objetivo estabelecido à pesquisa, pois muito embora o cenário do teletrabalho no serviço público do Distrito Federal tenha sofrido alternâncias, como já esclarecido, as informações buscadas voltam-se à percepção acerca da implementação, revogação e possibilidade de reaplicação do teletrabalho, o que só é de possível

levantamento a partir da norma que revogou a medida (Distrito Federal, 2023).

Ademais, estabeleceu-se a abordagem de investigação mista, que envolveu a coleta de dados quantitativos e qualitativos, posto que para além do *survey* aplicado aos servidores públicos distritais, com perguntas majoritariamente fechadas, também foi disponibilizada uma pergunta aberta neste instrumento, como também acessada a documentação disponibilizadas das Ouvidorias acerca das demandas encaminhadas relacionadas ao teletrabalho (Creswell, 2021).

O acesso a documentos gerenciais também foi tentado ao longo do processo de pesquisa de campo, entretanto não foi possível acessar esta documentação posto que, pelas informações coletadas, não foram produzidos relatórios gerenciais ou, se o foram, não foram consolidados para que fosse verificado o desenvolvimento das atividades ao longo do período em que os servidores se mantiveram em teletrabalho. No tópico próprio foram descritas informações mais detalhadas acerca deste aspecto.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

Este estudo de caso abordou três diferentes órgãos da Administração Direta do Distrito Federal: a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, a Controladoria-Geral do Distrito Federal e o Departamento de Trânsito do Distrito Federal.

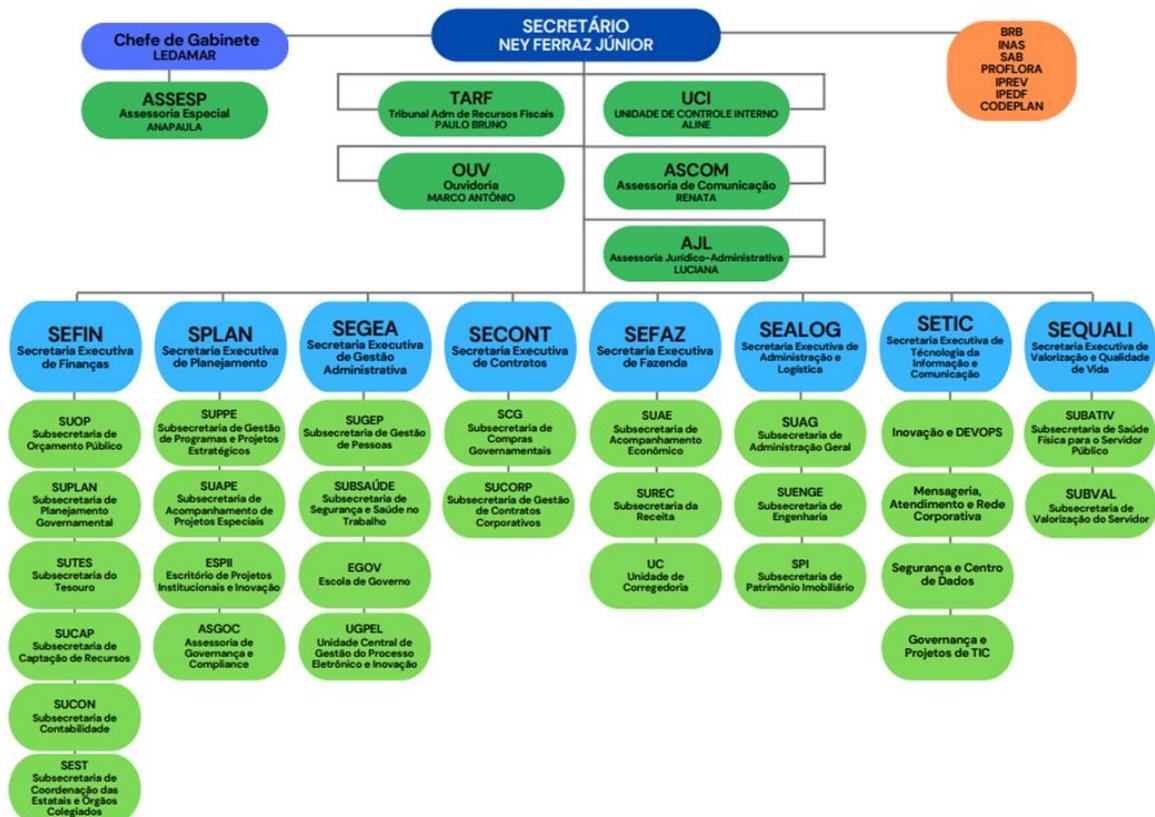
A Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC), reorganizada pelo Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024 (Distrito Federal, 2024), é um órgão de direção superior subordinado ao Governador do Distrito Federal, conforme definido na Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021 (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2021). Suas competências são variadas – a exemplo do planejamento, a gestão e a modernização administrativa, a formação e capacitação do servidor público distrital, entre outras –, cabendo reforçar que em sua estrutura está estabelecida a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2021, 2024a).

A SUGEP tem diversas atribuições, mormente no sentido de exercer as competências diretiva, normativa, de acompanhamento e de avaliação de programas, projetos e ações nas áreas diversificadas de

administração de pessoal (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2021). Rememora-se que este órgão exerceu a atribuição de coordenação e fiscalização dos aspectos de teletrabalho, sendo responsável pela adoção de ferramentas que aperfeiçoassem o monitoramento do teletrabalho e podendo requerer informações e dados acerca da execução desta modalidade de trabalho aos órgãos e entidades do GDF (Distrito Federal, 2021b).

A estrutura administrativa atual da SEEC, conforme ilustrado na Figura 1, é formada pelo Gabinete do Secretário de Estado, que inclui a Chefia de Gabinete e a Assessoria Especial, abrange diversas unidades administrativas. Entre elas, destacam-se o Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais, a Ouvidoria, a Unidade de Controle Interno, a Assessoria de Comunicação, a Assessoria Jurídico-Administrativa, oito Secretarias Executivas, dezenove Subsecretarias, um Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, uma Assessoria de Governança e Compliance, uma Escola de Governo, uma Unidade Central de Gestão do Processo Eletrônico e Inovação, e uma Unidade de Corregedoria, entre outras.

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC)



Fonte: Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (2024a).

Além de todo esse robusto arcabouço institucional e corroborando com a importância desta pasta, atualmente, a SEEC disponibiliza em seu site o Painel Estatístico de Pessoal (PEP-DF), desenvolvido pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP/SEEC). Este painel é uma ferramenta informativa que fornece, dentre outras elementos, dados sobre o quantitativo de pessoal de todo o Governo do Distrito Federal, facilitando a transparência e o acesso público a estas informações.

Conforme as informações apresentadas pelo Painel Estatístico de Pessoal (PEP-DF), com dados referentes ao mês de março/2024, a SEEC conta atualmente com um total de 2.810 servidores públicos, dos quais 49,57% são homens e 50,43% são mulheres. Desse total, 2.247 estão ativos (estatutários e comissionados), representando uma parcela de 79,96% (2024b). Relevante esclarecer que as classificações funcionais dos servidores ativos são diversificadas, incluindo além dos estatutários e comissionados, empregados públicos e servidores cedidos de outros órgãos.

Neste sentido, a população estabelecida é voltada apenas aos servidores estatutários, que foram aprovados em concursos públicos e estão vinculados estatutariamente ao GDF, e comissionados, ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento. No âmbito da SEEC/DF, os estatutários perfazem um total de 1.841 servidores, enquanto os comissionados totalizam 354, estabelecendo uma população de 2.195 servidores na SEEC/DF (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2024b). Considerando o percentual estabelecido no PEP-DF para os servidores ativos, são 1.107 mulheres e 1.088 homens entre a população considerada no órgão.

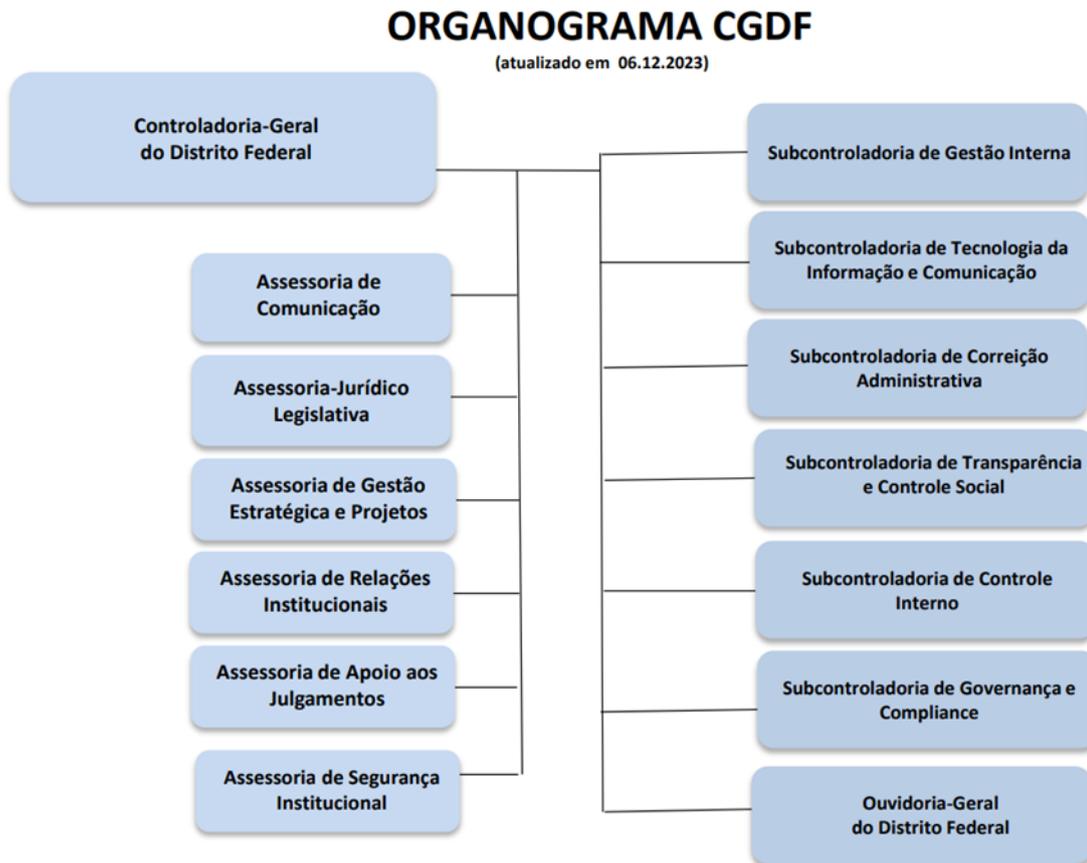
A presente pesquisa examinou também a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), estabelecida pela Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002 (Distrito Federal, 2002). Este órgão, diretamente ligado ao Governador do Distrito Federal, desempenha um papel central e especializado dentro do sistema de controle interno, além de ser o órgão superior para o sistema de correição e gestão de ouvidoria, conforme estipula o Decreto nº 42.830, de 17 de dezembro de 2021 (Distrito Federal, 2021c).

Importa reforçar que a importância da CGDF para a presente pesquisa é destacada por sua aplicação pioneira de projeto-piloto instituindo o teletrabalho, em dezembro de 2016, o qual reforçou a

necessidade de estabelecimento de metas de desempenho as quais deveriam ser, minimamente, 20% superiores às estabelecidas para os servidores que executassem as mesmas atividades nas dependências da unidade (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2016). Entretanto, a questão do teletrabalho na CGDF foi sendo readequada por novas portarias, à medida que novos decretos distritais foram sendo emitidos – Portarias CGDF nº 49/2019 e nº 158/2021 – até a emissão do Decreto nº 44.265/2023, que revogou o teletrabalho e repercutiu na Portaria CGDF nº 67/2023, a qual estabeleceu a mesma medida no órgão (Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2019b, 2021, 2023a; Distrito Federal, 2023).

A estrutura administrativa atual da CGDF é formada pelo Gabinete do Secretário de Estado Controlador-Geral do Distrito Federal, que inclui 6 Assessorias: Assessoria Jurídico-Legislativa, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos, Assessoria de Relações Institucionais, Assessoria de Apoio aos Julgamentos e a Assessoria de Segurança Institucional, além de 7 Subcontroladorias: Subcontroladorias de Gestão Interna, Subcontroladorias de Tecnologia da Informação e Comunicação, Subcontroladorias de Correição Administrativa, Subcontroladorias de Transparência e Controle Social, Subcontroladorias de Controle Interno, Subcontroladorias de Governança e Compliance e a Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, dentre outras unidades (Figura 2).

Figura 2 – Organograma da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF



Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF (2023b)

Conforme as informações apresentadas pelo Painel Estatístico de Pessoal (PEP-DF), com dados referentes ao mês de março/2024, a CGDF conta atualmente com um total de 279 servidores públicos, todos ativos (estatutários, comissionados, cedidos de outros órgãos ou empregados públicos), dos quais 51,25% são homens e 48,75% são mulheres.

Dentre os 279 servidores ativos na estrutura administrativa da CGDF, o público-alvo abarcou apenas os servidores efetivos (servidores estatutários), totalizando 220 e os servidores comissionados em um total de 45, perfazendo o total de 265 servidores (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2024b). Considerando o percentual estabelecido no PEP-DF para os servidores ativos, a população-alvo do órgão é composta por 129 mulheres e 136 homens.

Por fim, o presente estudo também voltou a atenção para o Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Detran/DF), instituído pelo Decreto-Lei nº 315/1967, com alterações realizadas pela Lei nº 6.296/1975, e pelas disposições dos artigos 117, inciso IV, e 124 a, da Lei

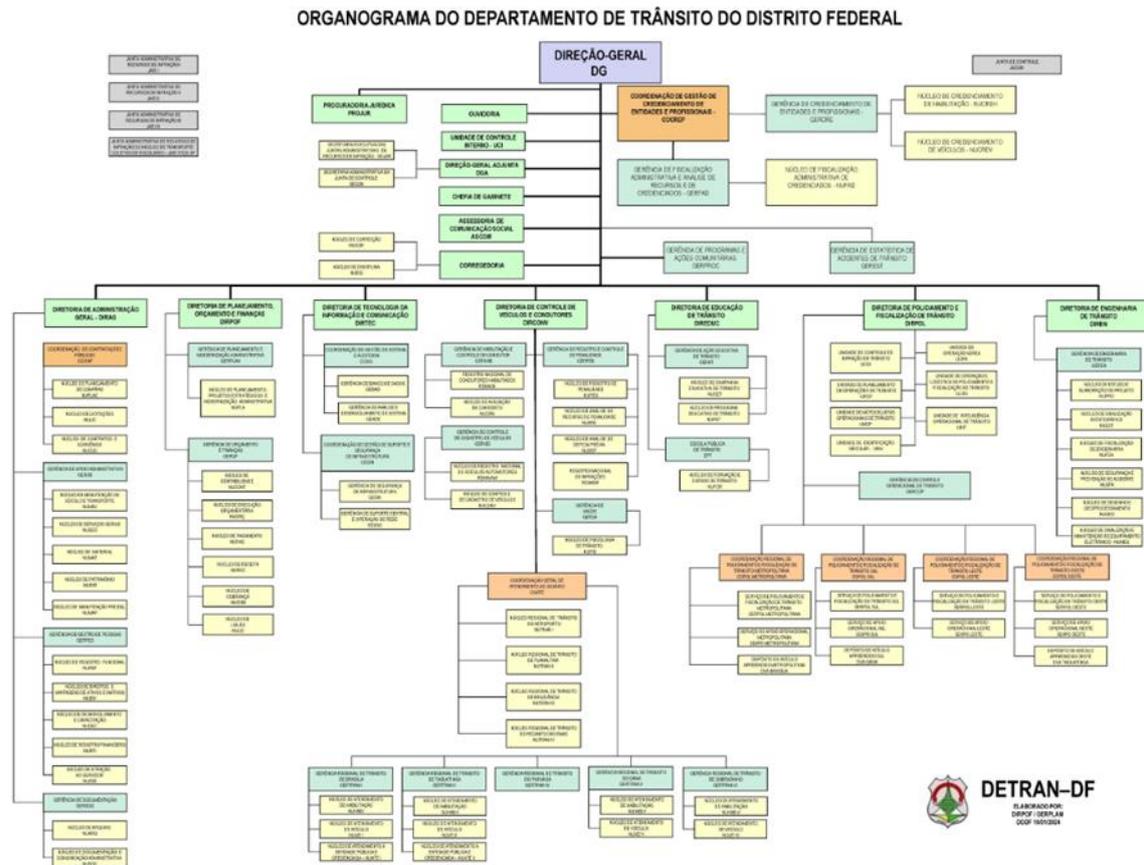
Orgânica do Distrito Federal (Brasil, 1967, 1975; Distrito Federal, 1993). O Detran/DF é uma entidade autárquica de administração superior, integrante do Sistema Nacional de Trânsito, possuindo personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa e financeira. Está vinculado à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, conforme estabelecido no Decreto nº 27.784/2007 (Distrito Federal, 2007), que regulamenta seu Regimento Interno.

As finalidades do órgão são abrangentes e vitais para a gestão do trânsito no Distrito Federal. Elas incluem o planejamento e a administração geral do trânsito; o registro e licenciamento de veículos; a formação, habilitação e reciclagem de condutores; a educação para o trânsito; a engenharia e operação do sistema viário urbano; o policiamento e fiscalização de trânsito; o julgamento de autos de infração; a aplicação de penalidades; e as atividades relacionadas à medicina e psicologia de trânsito (Distrito Federal, 2007).

De maneira similar à CGDF, o Detran/DF também foi precursor da implementação de projeto-piloto relacionado ao teletrabalho, em norma igualmente datada de dezembro de 2016, estabelecendo o teto de 30% de servidores por unidade administrativa que poderiam aderir à modalidade de trabalho (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2016, 2017). As metas de desempenho eram, à época, estabelecidas em um percentual mínimo de 15% superiores aos servidores que executassem as mesmas tarefas de maneira presencial nas dependências do órgão (Departamento de Trânsito do Distrito Federal, 2016). Tais aspectos justificam a escolha dos servidores da autarquia para participação no presente estudo.

A estrutura administrativa atual do Detran/DF é formada inicialmente pelo Gabinete do Diretor Geral, que inclui a Chefia de Gabinete. Ainda dentro desta composição, a autarquia ainda possui, dentre outras unidades administrativas, 7 diretorias, 1 ouvidoria, 1 unidade de controle interno, 1 procuradoria jurídica, 1 corregedoria, 8 coordenações, 17 gerências e 1 escola pública de trânsito (Figura 3).

Figura 3 – Organograma do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF)



Fonte: Departamento de Trânsito do Distrito Federal (2022b)

Conforme as informações apresentadas pelo Painel Estatístico de Pessoal, com dados referentes ao mês de março/2024, o Detran/DF conta atualmente com um total de 1.249 servidores públicos, dos quais 55,56% são homens e 44,44% são mulheres. Desse total, 1.244 estão ativos (estatutários, comissionados, cedidos, entre outros), representando uma parcela de 99,6%.

Deste contingente de 1.244 servidores ativos dentro da estrutura administrativa do Detran/DF, formaram nosso público-alvo apenas os servidores efetivos (estatutários), num total de 1.171, e os ocupantes de cargos comissionados, num total de 42. Assim, o público-alvo da pesquisa no Detran/DF totaliza 1.213 servidores (Secretaria de Economia do Distrito Federal, 2024b). Considerando o percentual estabelecido no PEP-DF para os servidores ativos, a população-alvo do órgão é composta por 539 mulheres e 674 homens.

3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para garantir o alinhamento entre os procedimentos de coleta e análise de dados com os objetivos da pesquisa, apresenta-se inicialmente no Quadro 1 uma visão geral consolidada do método de pesquisa, incluindo a abordagem, técnicas de amostragem, indicação do público-alvo específico, bem como as técnicas de coleta e análise de dados adotadas para alcançar cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos por objetivo específico						
Objetivo específico	Abordagem	Método	Coleta de Dados	Público-alvo	Amostragem	Análise de Dados
Identificar as vantagens e desvantagens sobre a experiência individual do teletrabalho, na ótica de servidores públicos do GDF. (objetivo específico 1)	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas) - Apêndice A	Servidores públicos do Distrito Federal da SEEC, CGDF e DETRAN/DF	Amostragem não-probabilística, por acessibilidade	Estatísticas descritivas
	Qualitativa	Pesquisa documental	Documentos	Relatórios Gerenciais dos órgãos e/ou informações obtidas de ouvidorias sobre o teletrabalho	2020 até 2023	Análise de conteúdo
Identificar a percepção de servidores sobre o	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas) - Apêndice A	Servidores públicos do Distrito Federal da SEEC/DF, CGDF e	Amostragem não-probabilística, por acessibilidade	Estatísticas descritivas

retorno ao trabalho presencial após o período da pandemia. (objetivo específico 2).	Qualitativa	Pesquisa documental	Documentos	DETRAN/DF Relatórios e/ou informações obtidos de ouvidorias sobre demandas de retorno ao teletrabalho	2020 até 2023	Análise de conteúdo
Identificar parâmetros individuais e organizacionais para a possível retomada do teletrabalho no GDF. (objetivo específico 3).	Quantitativa/Qualitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas e abertas) - Apêndice A	Servidores públicos do Distrito Federal da SEEC/DF, CGDF e DETRAN/DF	Amostragem não-probabilística, por acessibilidade	Estatísticas descritivas / Análise de conteúdo
	Qualitativa	Pesquisa documental	Documentos	Normas de órgãos públicos (distritais, federais e/ou de outras UFs que ainda estejam em teletrabalho após a pandemia)	2022 e 2023	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria (2024)

Na realização de qualquer estudo, é quase impossível examinar todos os elementos da população de interesse. Por essa razão, geralmente se trabalha com uma amostra da população. No caso da presente pesquisa, optou-se por uma amostragem não-probabilística por acessibilidade. A amostragem por acessibilidade é uma técnica que envolve selecionar uma amostra da população que seja facilmente acessível. Nesse caso, significa que os indivíduos incluídos na pesquisa são escolhidos, única e exclusivamente, por terem interesse próprio de cooperar com esse assunto, e não com base em critérios estatísticos

(Creswell, 2021; Gil, 2022). No próximo tópico, especificou-se os procedimentos necessários para a realização da coleta utilizando o questionário com perguntas fechadas, em sua maioria absoluta, e uma aberta, aplicado aos servidores dos órgãos participantes da pesquisa.

3.3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA COM O QUESTIONÁRIO

O método utilizou formas não-aleatórias de seleção e, apesar de impossibilitar algumas formas estatísticas de inferência, foi empregado para viabilizar o estudo quanto à sua coleta, visto que não se possui um banco de dados sobre todos os servidores de cada órgão. De acordo com Babbie (2001), em questionários eletrônicos, a amostragem é vantajosa em termos econômicos, já que a coleta universal geralmente requer recursos que ultrapassam as possibilidades dos pesquisadores ou das fontes de financiamento.

Em relação às desvantagens do uso do questionário online, Babbie (2001) aduz que pessoas sem acesso à internet são excluídas, assim como aqueles que não são usuários da plataforma utilizada. Além disso, é comum encontrar desafios na obtenção da cooperação dos respondentes, o que pode afetar a qualidade dos dados coletados. Outras questões incluem a dificuldade em esclarecer dúvidas dos participantes de forma imediata e a necessidade de uma lista de e-mails confiáveis para alcançar os potenciais respondentes.

Para investigar as percepções dos servidores públicos distritais, se faz necessário acessá-las. Segundo Godoy (1995), um estudo de caso pode se utilizar da análise de diferentes fontes de dados, entre suas técnicas principais está a aplicação de questionários. Dado que este estudo de caso tem como objetivo interpretar as percepções dos servidores, o modelo de questionário foi a opção escolhida para auxiliar na investigação de dados junto à amostra.

Para mensuração das variáveis, optou-se pelas escalas do tipo Likert. Conforme Devellis (2017), as escalas Likert apresentam itens na forma de frases seguidas por opções de resposta que variam entre dois extremos, indicando diferentes níveis de concordância. Essas escalas são amplamente utilizadas em instrumentos de avaliação de modo geral, bem como em questionários, como o do presente estudo. Sua natureza de resposta quantitativa ordinal permite a hierarquização e classificação de acordo com diferentes graus, estabelecendo uma

evolução entre os valores (Silva; Silva, 2010). Apesar de divergências na literatura sobre a quantificação dos valores da Escala Likert, pode-se estimar divergências de respostas por pergunta por meio de média, mediana e variância das respostas.

No questionário aplicado, optou-se por uma escala de cinco pontos nas seções diretamente relacionadas aos objetivos específicos (Quadro 2), utilizando categorias de concordância, com variações de um extremo ao outro, para a maioria das perguntas. Para calcular os escores da escala Likert, são atribuídos valores de um (1) a cinco (5) às respostas, sendo codificados pelos índices: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo, nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Algumas outras perguntas inseridas nas seções, como também a seção que contém os itens sociodemográficos, por sua vez, segue opções próprias de múltipla escolha, a depender do tópico da pergunta. Foi inserida também uma questão aberta, acerca da retomada do teletrabalho no GDF.

Os resultados foram analisados e comparados por meio da análise da literatura. Para elaboração do questionário, utilizou-se referências da literatura, alcançando uma versão preliminar deste, o qual foi submetido a um teste piloto para fins de validação semântica. Nesta etapa, realizada com um total de sete servidores – um servidor com a visão geral dos cargos, e dois servidores de cada órgão participante deste estudo –, buscou-se verificar se todos os itens estavam compreensíveis para os membros da população a que o instrumento se destinou (Pasquali, 2010). Foram encaminhadas quatro sugestões pelos participantes, uma delas indicando a repetição de um item em seções diferentes – a qual foi acatada e um dos itens retirado –, e três delas sugerindo a alteração da redação de itens – duas acatadas e uma rejeitada.

Com a versão pronta para ser disponibilizada, torna-se importante descrever a natureza de cada tipo de pergunta, que foi escolhida visando a obtenção de dados necessários ao alcance dos objetivos propostos. Além disso, foram elencadas as referências utilizadas para formular as questões, o que possibilitou o estabelecimento de instrumento calcado em fontes reais e escritas, ou seja, com maior respaldo técnico.

A versão final do questionário disponibilizada para os respondentes foi estruturada em 5 seções distintas, além da

apresentação (com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), a saber: (i) a primeira, destinada a caracterizar a experiência em teletrabalho (3 itens); (ii) a segunda seção, voltada à identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho, por parte dos servidores que tiveram essa vivência (16 itens); (iii) a terceira, atinente ao retorno do trabalho presencial (16 itens); (iv) a quarta, que tratou da percepção sobre a possível retomada do teletrabalho no âmbito do GDF (22 itens); e (v) a quinta, que apresentou os dados sociodemográficos e funcionais dos servidores (16 itens). O instrumento está detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Questionário por objetivos específicos e referências				
Seção do Questionário	Objetivo(s) Específico(s)	Item	Tipo de pergunta	Referência ¹
Apresentação	Consentimento na participação da pesquisa	Concordância em participar da pesquisa (após a apresentação do estudo)	Fechada	Cumprimento de requisito ético de pesquisa
Seção 1 Questões prévias acerca do teletrabalho	Caracterização da experiência em teletrabalho	Você esteve em teletrabalho em algum período nos últimos anos?	Fechada (binária)	Elaboração própria
		Indique, por favor, em que momento você esteve em teletrabalho:	Fechada (categórica)	Elaboração própria
		Qual o tempo aproximado que você passou em teletrabalho?	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Seção 2 Experiência anterior em teletrabalho	Identificar as vantagens e desvantagens sobre a experiência individual do teletrabalho, na ótica de	Me senti mais produtivo(a) trabalhando remotamente do que presencialmente em meu local de trabalho.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
		Consegui equilibrar melhor o trabalho e a	Fechada (categórica)	

¹ Os itens foram adaptados de itens das escalas citadas ou de elaboração própria, a partir da revisão da literatura estabelecida.

servidores públicos do GDF (objetivo específico 1)	vida pessoal durante o teletrabalho.		
	Tive flexibilidade suficiente no meu horário de trabalho enquanto trabalhei remotamente.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
	Consegui me concentrar melhor nas tarefas quando trabalhei em casa.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
	Tive menos interrupções profissionais (p. ex., colegas de trabalho e chefia) ao trabalhar remotamente.	Fechada (categórica)	
	Recebi suporte técnico adequado da organização para resolver problemas relacionados às ferramentas de teletrabalho.	Fechada (categórica)	
	Senti que minha comunicação com os colegas de equipe foi eficiente durante o teletrabalho.	Fechada (categórica)	Miranda et al. (2024)
	Tive acesso a todas as informações e recursos necessários para desempenhar meu trabalho remotamente.	Fechada (categórica)	
	Minha percepção era de que meu chefe imediato estava preparado para coordenar a equipe remotamente.	Fechada (categórica)	Alassaf e Szalay (2022)
	Me senti preparado(a) para realizar minhas atividades em teletrabalho.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)

		Me senti motivado(a) a realizar minhas tarefas de trabalho enquanto trabalhava remotamente.	Fechada (categórica)	Alassaf e Szalay (2022)
		As atividades domésticas foram uma fonte de distração durante o teletrabalho.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
		Senti que meu gestor confiava em mim para realizar o trabalho remotamente.	Fechada (categórica)	Alassaf e Szalay (2022)
		Tive dificuldades em gerenciar meu tempo entre as atividades domésticas e profissionais.	Fechada (categórica)	Abbad et al. (2021)
		Me senti isolado(a) dos meus colegas de trabalho durante o teletrabalho.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
		Tive treinamento específico para começar a trabalhar remotamente.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Seção 3 Percepção sobre o retorno ao trabalho presencial	Identificar a percepção de servidores do GDF sobre o retorno ao trabalho presencial, especificamente após o período da pandemia. (objetivo específico 2)	Me senti confortável em retornar ao trabalho presencial após a pandemia.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
		Senti que o retorno ao trabalho presencial é necessário para a produtividade.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
		Preferia ter continuado trabalhando remotamente após a pandemia.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
		Fiquei preocupado(a) com minha saúde ao	Fechada (categórica)	Elaboração própria

retornar ao trabalho presencial.		
Senti que o trabalho presencial permitia uma melhor comunicação com meus colegas.	Fechada (categórica)	Miranda et al. (2024)
Tive dificuldades para reorganizar a minha rotina para trabalhar presencialmente.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
Senti que o trabalho presencial melhorava a colaboração com minha equipe.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Me senti ansioso(a) em relação ao retorno ao trabalho presencial.	Fechada (categórica)	
Me senti satisfeito(a) com as medidas de segurança implementadas para o retorno ao trabalho presencial, no meu ambiente de trabalho.	Fechada (categórica)	Chen et al. (2023)
Senti que o trabalho remoto prejudicou minha interação com a equipe de trabalho.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Tive dificuldades para reaprender a trabalhar presencialmente.	Fechada (categórica)	
Senti que o trabalho presencial facilitou o desenvolvimento profissional.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Me senti motivado(a) para retornar ao trabalho presencial.	Fechada (categórica)	Abbad et al. (2021)
Prefiro o trabalho presencial para separar claramente as	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e

		atividades profissionais das domésticas.		Goštautaitė (2019)
		Sinto que minha produtividade está maior no ambiente de trabalho presencial.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
		Fiquei satisfeito em voltar a trabalhar presencialmente.	Fechada (categórica)	
Seção 4 Percepção sobre a (possibilidade de) retomada do teletrabalho no GDF	Identificar parâmetros individuais e organizacionais para a possível retomada do teletrabalho no GDF (objetivo específico 3)	Se hoje pudesse optar pela modalidade de trabalho, qual seria a sua preferência?	Fechada (categórica)	Elaboração própria
		Se fosse implementado no GDF a possibilidade de teletrabalho híbrida, qual a periodicidade mais adequada na sua percepção?	Fechada (categórica)	
		Você acredita que a natureza do seu trabalho permite a execução das atividades na modalidade de teletrabalho?	Fechada (categórica)	
		Você possui infraestrutura adequada para realização de teletrabalho (computador, internet, espaço de trabalho)?	Fechada (categórica)	
		Você acredita que a adoção do teletrabalho no GDF precisa levar em consideração quais aspectos?	Fechada (categórica)	

Acredito que o retorno do teletrabalho pode ser mais eficiente com melhorias na infraestrutura tecnológica.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção permanente para os servidores do GDF.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Acredito que o teletrabalho pode melhorar minha qualidade de vida.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Acredito que o teletrabalho deve ser mantido como uma opção de modalidade de trabalho.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Acredito que o retorno ao teletrabalho ajudará a reduzir custos operacionais para o governo.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Acredito que o retorno ao teletrabalho contribuirá para a sustentabilidade ambiental (ex: redução de deslocamentos).	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Acredito que a comunicação com a equipe pode ser eficaz no teletrabalho, com as ferramentas adequadas.	Fechada (categórica)	Miranda et al. (2024)
Acredito que a segurança das informações deve ser	Fechada (categórica)	Elaboração própria

reforçada no teletrabalho.		
Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção em situações específicas.	Fechada (categórica)	
Acredito que o retorno ao teletrabalho permite um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
Sinto que para o retorno ao teletrabalho será necessário mais treinamento e suporte técnico para execução das atividades laborais.	Fechada (categórica)	Chen et al. (2023)
Acredito que o retorno do teletrabalho facilitará a conciliação de responsabilidades profissionais e familiares.	Fechada (categórica)	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019)
Acredito que com o retorno ao teletrabalho a minha produtividade poderá ser maior.	Fechada (categórica)	
Acredito que a adesão ao teletrabalho deve ser voluntária e não compulsória.	Fechada (categórica)	Elaboração própria
Acredito que o retorno ao teletrabalho promoverá um ambiente de trabalho mais saudável.	Fechada (categórica)	Filardi, Castro e Zanini (2020)
Acredito que a adoção do	Fechada (categórica)	Elaboração própria

		teletrabalho no GDF deverá ser acompanhada de políticas claras.		
		Além dos aspectos mencionados, teria algum outro motivo para justificar a retomada do teletrabalho no GDF?	Aberta	
Seção 5 Características sociodemográficas e funcionais dos servidores	Caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes	Qual o seu órgão de lotação?	Fechada (categórica)	Elaboração própria
		Qual o tipo de atividade que você realiza no seu órgão?	Fechada (categórica)	
		Qual a sua faixa etária?	Fechada (categórica)	
		Possui filhos?	Fechada (categórica)	
		Com qual gênero se identifica?	Fechada (categórica)	
		Com qual raça/cor você se identifica?	Fechada (categórica)	
	Caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes	Você possui algum benefício por motivo de saúde (como horário especial)?	Fechada (categórica)	Distrito Federal (2021b)
		Em relação a seu(s) filho(s)/dependente(s), em qual situação você se enquadra?	Fechada (categórica)	
		Você possui dependente(s) econômico(s) que constem do assentamento funcional com idade até 06 anos ou acima de 65 anos de idade?	Fechada (categórica)	
		Qual o seu nível de escolaridade?	Fechada (categórica)	

	Qual seu vínculo funcional com a instituição?	Fechada (categórica)
	Ocupa cargo/função de gestão, atualmente?	Fechada (categórica)
	Qual o nível de gestão você exerce?	Fechada (categórica)
	Qual o seu tempo de experiência no órgão?	Fechada (categórica)
	Qual o tempo médio de deslocamento até o local de trabalho?	Fechada (categórica)
	Usa transporte público para ir trabalhar?	Fechada (categórica)

Fonte: Elaboração própria (2024)

A plataforma escolhida para inserção do instrumento e aplicação da coleta foi o *Google Forms*, que possibilita o encaminhamento do link de maneira facilitada, além do acompanhamento das respostas, e posicionamento geral da amostra em relação a cada item – o Apêndice A apresenta o formato final do instrumento na plataforma escolhida. Ademais, as respostas são organizadas automaticamente em planilha do programa *Microsoft Excel*, facilitando o manejo do banco de dados. Torna-se importante frisar que o instrumento foi encaminhado através de link da referida plataforma tanto para o teste piloto como para a coleta principal.

No intuito de possibilitar a realização da coleta da pesquisa, foi confeccionado documentação solicitando acesso a documentos, autorização de aplicação de questionário online junto aos servidores dos três órgãos integrantes do *lócus*, além de solicitar também acesso aos e-mails pessoais e institucionais de todos os servidores das três pastas. Este processo é mais bem descrito na sequência, de maneira cronológica:

- a) (i) 27 de agosto – encaminhado e-mail ao Subsecretário de Gestão de Pessoas da SEEC/DF, solicitando autorização para o acesso aos e-mails pessoais dos servidores dos três órgãos participantes desta pesquisa, com a finalidade exclusiva de envio de convites para a participação em caráter voluntário. A**

- demanda foi respondida no mesmo dia e foram disponibilizados 4.004 e-mails dos órgãos, sendo 2.381 dos servidores da SEEC/DF, 317 da CGDF e 1.306 do DETRAN/DF, tendo sido informado que a listagem se tratava de e-mails particulares, mas que os dados eram informados pelos próprios servidores;
- b) *(ii)* 28 a 30 de agosto – disponibilização da versão prévia do instrumento para análise semântica dos sete servidores selecionados para esta fase;
 - c) *(iii)* 02 de setembro – foi iniciada a divulgação do questionário com o encaminhado de e-mails aos servidores dos três órgãos (Apêndice E). Nesta data, também foi encaminhado e-mail às direções dos órgãos participantes, com a solicitação de realização da pesquisa e que fosse estabelecida a divulgação desta no âmbito dos órgãos, através das lideranças das unidades (Apêndice F). Ademais, foi iniciada a divulgação do questionário pelo aplicativo whatsapp (Apêndice B) e a abordagem direta (“corpo a corpo”), demandando a participação dos servidores na pesquisa – no Apêndice C está localizado o convite para a participação (com QR code), e os bombons distribuídos em conjunto. Foram realizadas visitas presenciais em diferentes instalações dos órgãos, solicitando a participação dos servidores (Apêndice D);
 - d) *(iv)* 11 de setembro – em que pese já ter sido realizado o encaminhamento anterior de e-mail às direções dos órgãos solicitando autorização de realização da pesquisa e autorização para sua divulgação, por não ter sido obtida qualquer resposta, foi encaminhado ofício à Secretaria Executiva de Gestão Administrativa da SEEC/DF. Aproveitou-se para demandar acesso aos e-mails institucionais e aos relatórios gerenciais relacionados ao teletrabalho;
 - e) *(v)* 24 de setembro – foi dirigida a mesma solicitação anteriormente enviada à SEEC/DF, por ofício, à CGDF e ao DETRAN/DF. O lapso temporal se deu para que fosse possível aguardar o posicionamento da SEEC/DF e verificar se haveria necessidade de modificação do pedido aos demais órgãos;
 - f) *(vi)* 25 de outubro – encerramento da divulgação por e-mail, whatsapp e abordagem direta, em razão do alcance da amostra mínima estabelecida no cálculo amostral. O recebimento das respostas foi possibilitado até o dia 06 de novembro e encerrado, totalmente, no dia 07 de novembro.

Como pôde ser demonstrado, a coleta durou de 02 de setembro a 07 de novembro de 2024, destacando-se que as estratégias mais eficientes foram a abordagem direta e o encaminhamento por *whatsapp* – esta, principalmente após a abordagem direta –, visto que outros estudos estavam sendo desenvolvidos com os servidores do GDF – e em particular, da SEEC/DF –, alguns inclusive envolvendo o tema teletrabalho, o que gerou a percepção equivocada em alguns servidores que receberam o e-mail de que já haviam respondido o questionário da presente pesquisa.

Acerca dos respondentes, foi inicialmente verificado a população-alvo – servidores estatutários e comissionados dos três órgãos participantes –, totalizando 3.673 indivíduos. A partir da utilização de calculadora amostral gratuita (<https://comentto.com/calculadora-amostral/>), estabelecida uma distribuição heterogênea da população, a um nível de confiança de 95%, estimou-se a quantidade total de 348 respondentes.

Entretanto, foi realizada a contabilização estimada da amostra de cada órgão, de maneira independente, possibilitando uma melhor investigação do fenômeno de interesse, passando a ser necessário obter amostra de 328 servidores para a SEEC/DF, de 158 para a CGDF e de 292 para o DETRAN/DF – distribuição heterogênea, de 95% de nível de confiança e erro amostral de 5% –, conforme o Quadro 3. Deste modo, a amostra total estimada para a presente pesquisa foi de 778 colaboradores.

Quadro 3 - Quantitativo total da população (servidores estatutários e comissionados) e amostras estimada e obtida – total e por órgão				
População (servidores estatutários e comissionados)	SEEC/DF	CGDF	DETRAN/DF	TOTAL
	2.195	265	1.213	3.673
Amostra estimada	328	158	292	778
Amostra obtida	405	161	300	866
Nível de confiança e	95% 4,40%	95% 4,85%	95% 4,91%	95% 2,91%

Fonte: Painel estatístico de pessoal PEP-DF (SEEC, 2024b).

Deste modo, conforme Quadro 3, verifica-se que a quantidade de participantes obtida por órgão superou a amostra estimada, com 405 respondentes da SEEC/DF, 161 da CGDF e 300 do DETRAN/DF. Este resultado possibilitou estabelecer uma visualização mais específica do cenário de cada órgão acerca de cada variável analisada, sobre os diferentes aspectos do teletrabalho.

Para analisar os resultados, foi utilizado a estatística descritiva, que, segundo Pasquali (2010), visa sintetizar uma série de valores similares, proporcionando uma compreensão abrangente da variação entre esses valores. Esta técnica organiza e descreve os dados de diversas formas, incluindo tabelas, gráficos e medidas descritivas, permitindo uma interpretação mais clara e objetiva dos resultados obtidos. Para a análise dos dados desta pesquisa serão utilizadas as frequências, médias e desvios padrão das respostas, no intuito de entendimento mais claro da população de cada órgão, e na consolidação total entre os órgãos.

Ademais, foi realizada pergunta aberta que possibilitou observar diferentes categorias acerca de motivos para justificar a retomada do teletrabalho no âmbito do GDF, além das informações estabelecidas nas perguntas indicadas na quarta seção do questionário, que diz respeito à percepção sobre a possível retomada do teletrabalho na administração pública distrital. Destaca-se que, em que pese a pergunta ser vinculada a esta seção, trouxe aspectos que foram também vinculados aos tópicos atinentes às demais seções previstas no questionário – vantagens e desvantagens da experiência individual com o teletrabalho (seção 1) e percepção sobre o retorno ao trabalho presencial (seção 2) –, o que possibilitou um entendimento mais amplo do fenômeno.

3.3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE PESQUISA DOCUMENTAL

O entendimento mais aprofundado do fenômeno demanda a combinação de diferentes técnicas e métodos, tanto para a coleta como para a análise de dados, possibilitando uma capacidade de observação mais holística do objeto de estudo (Montezano, 2022; Zappellini; Feuerschütte, 2015). Esta triangulação dos dados foi possibilitada nesta pesquisa a partir de coleta e análise de dados documentais, tendo em vista a aplicação do questionário.

Inicialmente, planejou-se a utilização de três fontes diferentes de informações documentais, sendo elas: (i) relatórios das Ouvidorias dos órgãos, tendo em vista a aparente insatisfação generalizada dos servidores públicos do GDF após a proibição da realização das atividades laborais em regime de teletrabalho; (ii) documentos gerenciais voltados à publicação de informações relacionadas ao período no qual os servidores permaneceram em teletrabalho, particularmente em relação às informações de produtividade e outros dados pertinentes; e (iii) normas de órgãos públicos distritais que aplicam o teletrabalho.

De maneira específica, foram demandas informações junto aos órgãos participantes desta pesquisa, da maneira seguinte:

- a) **(i) 15 de agosto de 2024 – solicitação direcionada à Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF), demandando a disponibilização de registros encaminhados aos órgãos de interesse na presente pesquisa – SEEC/DF, DETRAN/DF e CGDF – que abordem o tema teletrabalho. O intuito foi o de obter extratos de pedidos relacionados à implementação, revogação e possível retomada do teletrabalho nestes órgãos;**
- b) **(ii) 27 de agosto – encaminhado de ofício ao Gabinete da Secretaria de Economia do Distrito Federal, via SUGEP, solicitando autorização para a condução de pesquisa, como também o acesso aos relatórios gerenciais produzidos acerca do tema teletrabalho no órgão, atinentes ao período em que os servidores exerceram suas atividades nesta modalidade;**
- c) **(iii) 03 de setembro – resposta da OGDF (relacionada ao tópico “i”) informando que foram encontrados registros dos órgãos referentes a momentos distintos. Desta maneira, foram disponibilizadas quatro tabelas, duas relacionadas à SEEC/DF – uma com 109 registros, de 2023, e outra com 4 registros, de 2020 e 2021 –, e as outras duas relacionadas à CGDF (2 registros de 2021) e ao DETRAN/DF (um registro de 2020);**
- d) **(iv) 11 de setembro – em que pese já ter sido realizado o encaminhamento anterior de e-mail às direções dos órgãos, solicitação autorização de realização da pesquisa, e além das demandas relacionadas ao questionário e acesso aos e-mails institucionais (para a coleta quantitativa), aproveitou-se para requerer acesso e aos relatórios gerenciais relacionados ao teletrabalho, no âmbito do órgão;**

- e) (v) 20 de setembro – a Coordenação de Gestão de Pessoas da Subsecretaria de Administração Geral da SEEC/DF informou que a atuação da unidade se voltou ao lançamento, para fins de registro nos assentamentos funcionais dos servidores, no que diz respeito à concessão de teletrabalho, e outros controles relacionados à modalidade, como o controle de frequência. Entretanto, não foi disponibilizado para a unidade sistema informatizado específico para obtenção de relatórios gerenciais voltados ao teletrabalho;
- f) (vi) 24 de setembro – foi dirigida a mesma solicitação anteriormente enviada à SEEC/DF, por ofício, à CGDF e ao DETRAN/DF, como exposto no tópico anterior (procedimentos de coleta com o questionário). Nestes documentos, solicitou-se também o acesso aos relatórios gerenciais relacionados às atividades de teletrabalho e/ou ao período em que esta modalidade laboral foi exercida em maior proporção;
- g) (vii) 23 de outubro – foi encaminhada resposta da CGDF no sentido de informar que buscasse informações relativas ao período de teletrabalho na Controladoria-Geral do DF, especificamente no site do órgão.

Em relação aos documentos de Ouvidoria, foram encaminhados pela Ouvidoria-Geral do DF um total de 116 registros que continham em seu relato – a demanda encaminhada pelo requerente – a palavra teletrabalho, as quais são classificadas no assunto como denúncia, informação, reclamação, solicitação ou sugestão. Deste total, verificou-se a seguinte descrição: (i) 113 registros da SEEC/DF, com 1 denúncia, 3 informações, 45 reclamações, 26 solicitações e 38 sugestões. Estes encaminhamentos datavam de abril de 2023 a maio de 2024; (ii) 2 registros da CGDF, sendo 2 reclamações, e ambas encaminhadas em agosto de 2021; e (iii) 1 registro do DETRAN/DF, também uma reclamação, e encaminhada em maio de 2020.

Torna-se importante esclarecer que foram considerados encaminhamentos realizados para a SEEC/DF, além dos efetivamente encaminhados para esta pasta, todos aqueles que foram efetivados para a então Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal (SEPLAD/DF) ou para a então Secretaria de Fazenda do DF (SEFAZ/DF). Isso porque, o Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024, modificou a nomenclatura da SEPLAD/DF, a qual passou a denominar-se SEEC/DF, e extinguiu a SEFAZ/DF (Distrito Federal, 2024).

A análise qualitativa dos 116 registros coletados nos três órgãos foi realizada seguindo um procedimento sistemático e estruturado, essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Inicialmente, os dados foram organizados em uma planilha do *Microsoft Excel*, facilitando a manipulação e a visualização dos dados. Esta etapa de organização é fundamental para qualquer tipo de análise qualitativa, conforme recomendado por autores como Creswell (2013), que destaca a importância de estruturar os dados de forma que permita uma análise eficiente e eficaz. Ademais, a análise foi realizada com base no campo “*Relato*” obtido nas planilhas, campo este destinado à descrição detalhada da demanda do requerente.

A segunda etapa envolveu a categorização dos textos provenientes de cada relato. Cada registro foi minuciosamente analisado, e os textos foram codificados em categorias distintas. A codificação é um passo crítico na análise qualitativa, permitindo que o pesquisador identifique padrões e temas emergentes dos dados (Saldaña, 2016). No caso em questão, a análise resultou em 221 "itens qualitativos", que foram sistematicamente organizados em 53 categorias distintas. Este processo de categorização, também conhecido como categorização *a posteriori*, é amplamente utilizado na análise qualitativa quando as categorias não são predefinidas, mas emergem dos dados durante o processo de análise (Braun; Clarke, 2006).

A metodologia de categorização utilizada neste estudo é baseada na análise temática, uma técnica amplamente empregada em pesquisas qualitativas para identificar, analisar e relatar padrões dentro dos dados (Braun; Clarke, 2006). Este método é particularmente eficaz em contextos em que um grande volume de dados textuais precisa ser organizado e interpretado de forma sistemática. A flexibilidade da análise temática permite que o pesquisador adapte o processo de categorização às especificidades do conjunto de dados, facilitando a identificação de temas significativos que poderiam não ser evidentes em uma análise menos estruturada.

Durante a categorização dos 116 registros, foi adotada uma abordagem iterativa, permitindo que as categorias emergentes fossem constantemente refinadas e redefinidas conforme novos dados eram analisados. Isso está alinhado com as práticas recomendadas por Saldaña (2016) no desenvolvimento de teorias fundamentadas, onde a

codificação e a categorização são vistas como processos dinâmicos que evoluem à medida que novos *insights* são obtidos.

Voltando a atenção para os dados gerenciais obtidos, rememore-se que só foi possível alcançar alguns relatórios disponibilizados no site da CGDF (<https://www.cg.df.gov.br/relatorios-de-acompanhamento-e-avaliacao/>), não tendo sido disponibilizadas informações complementares pelo órgão, e tampouco foram cedidas informações da SEEC/DF – como o próprio documento de resposta da instituição indicou – ou do DETRAN/DF, instituição que não respondeu ao ofício encaminhado.

Diante disso, foram alcançados um total de quatro relatórios gerenciais acerca da experiência em teletrabalho na CGDF – relatório da experiência piloto (antes da pandemia) e três relatórios semestrais (1º e 2º de 2020 e 1º de 2021) –, aos quais foi aplicada a análise documental. A análise documental é uma das metodologias centrais em pesquisas qualitativas, proporcionando uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Segundo Bowen (2009), a análise documental envolve a revisão sistemática e a avaliação de documentos como uma forma de coleta de dados, permitindo ao pesquisador extrair informações que são cruciais para a compreensão dos contextos e das práticas institucionais.

No caso da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), a análise documental dos relatórios semestrais de teletrabalho revelou *insights* significativos sobre a implementação e a evolução dessa prática ao longo de 2020 e 2021, além de comparar com as informações estabelecidas com a experiência de teletrabalho anterior à pandemia. Algumas informações sobre os relatórios:

a) (i) Relatório acerca da experiência piloto: datado de 26 de novembro de 2019, este relatório inicial documenta a experiência piloto do teletrabalho na CGDF. A análise realizada foi a qualitativa descritiva, onde os dados foram organizados em categorias referentes à produtividade, cumprimento de metas, e desafios enfrentados.

Torna-se relevante pontuar que o relatório destaca a implementação do teletrabalho como uma resposta à necessidade de modernização administrativa e aumento da eficiência. Foram analisadas as unidades participantes, como a Subcontroladoria de Tecnologia da Informação e

- Comunicação, e as métricas de desempenho que evidenciaram um aumento de produtividade.
- b) *(ii) Relatório do 1º semestre de 2020:* de 20 de julho de 2020, este documento expande a análise documental para incorporar o impacto do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19. Utilizando uma análise qualitativa interpretativa, o relatório examina as adaptações feitas pelas unidades da CGDF e os resultados alcançados.
 - c) O documento inclui informações sobre a continuidade do teletrabalho a partir de 23 de março de 2020, com ênfase na manutenção das metas e no aumento de produtividade. Destaca-se a resiliência organizacional e a redução de custos operacionais.
 - d) *(iii) Relatório do 2º semestre de 2020:* de 29 de dezembro de 2020, a análise deste relatório foca na consolidação do teletrabalho como uma prática eficaz. A metodologia adotada inclui uma análise comparativa dos dados do primeiro semestre, com ênfase na melhoria contínua e nas lições aprendidas.
 - e) O relatório reforça a eficácia do teletrabalho, com um aumento de produtividade de 20%. Apresenta dados qualitativos sobre a adaptação dos servidores e destaca as iniciativas de suporte gerencial e inovação tecnológica.
 - f) *(iv) Relatório do 1º semestre de 2021:* de 21 de junho de 2021, este relatório adota a mesma abordagem dos demais relatórios, não evoluindo em aspectos que poderiam ser analisados, a exemplo da saúde mental dos servidores e outros impactos negativos provenientes da pandemia.

Por último, nesta etapa qualitativa da pesquisa, foi realizada análise documental em normas do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) e da Defensoria Pública do Distrito Federal (DPDF), permitindo a compreensão das diretrizes institucionais em relação ao teletrabalho e outras práticas administrativas, além de oferecer informações sobre a implementação e as implicações dessas políticas. A metodologia adotada para a análise das normas seguiu um processo sistemático e rigoroso, consoante a previsão de Bowen (2009), envolvendo várias etapas, cada uma contribuindo para uma compreensão aprofundada dos documentos analisados.

A primeira etapa envolveu a seleção criteriosa das normas analisadas. As normas foram escolhidas com base na sua relevância

para o contexto do teletrabalho e gestão pública. Neste processo foram alcançados os seguintes documentos: (i) a Resolução nº 365/2022, que disciplinou o teletrabalho no TCDF; (ii) a Portaria nº 223/2022, que dispõe sobre o teletrabalho na DPDF; e (iii) a Portaria nº 469/2023, que dispõe sobre o trabalho híbrido na DPDF (DPDF, 2022, 2023; TCDF, 2022).

Cada documento foi revisado para garantir que estava atualizado e completo, conforme verificação no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (Sinj-DF). A leitura exploratória inicial foi realizada para familiarizar-se com o conteúdo e a estrutura de cada norma. Este passo foi essencial para identificar as seções mais relevantes, como objetivos, diretrizes e responsabilidades, conforme sugerido por Saldaña (2016), que discute a importância de entender o contexto e o propósito dos documentos. Após a interpretação de dados, baseada em aspectos do teletrabalho aplicáveis ao GDF, particularmente aos órgãos integrantes da administração direta e indireta, considerando as tendências de modernização do trabalho no setor público.

Por fim, o compromisso com a ética na pesquisa foi mantido em todas as etapas, assegurando que o consentimento informado fosse obtido e que a confidencialidade dos participantes fosse rigorosamente protegida. Este compromisso ético não apenas cumpriu com as normas acadêmicas, mas também garantiu a confiança dos participantes, elemento vital para a coleta de dados autênticos e relevantes.

3.3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

O procedimento de análise de dados adotado neste estudo foi concebido para maximizar a precisão e a profundidade das interpretações, utilizando uma abordagem mista que integra dados quantitativos e qualitativos. Inicialmente, as respostas dos questionários, coletadas através do Google Forms, foram organizadas em planilhas do programa Microsoft Excel.

Nessa organização, algumas etapas foram estabelecidas, como a segmentação das perguntas em blocos específicos – questões gerais a respeito do teletrabalho, experiência com o teletrabalho, retorno ao trabalho presencial, retomada do teletrabalho no âmbito do GDF e aspectos sociodemográficos e funcionais dos servidores. Além disso, no

intuito de possibilitar uma análise qualitativa mais apurada em software específico, os dados foram preparados, transformando as respostas incluídas nos itens de concordância – discordo totalmente a concordo totalmente – em números de 1 a 5. Este processo de formatação foi essencial para garantir a integridade dos dados e facilitar sua subsequente exportação para o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), uma ferramenta amplamente reconhecida pela sua eficácia em análises estatísticas avançadas.

A análise quantitativa começou com a aplicação de estatísticas descritivas, onde medidas de frequência, média e desvio padrão foram calculadas para descrever a distribuição das respostas e identificar padrões significativos. Para assegurar a validade dos resultados, foram realizados testes de normalidade para os itens do questionário que possibilitaram respostas de concordância, os quais avaliaram a distribuição dos dados. Em específico, foram utilizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, com todos os itens (48 no total) apresentando $p < 0,05$ para ambos os testes, o que indica que a distribuição em questão é significativamente diferente de uma distribuição normal (Field, 2020).

Isso foi fundamental para a escolha adequada dos testes estatísticos subsequentes, garantindo que as análises não paramétricas fossem utilizadas para verificação do comportamento da amostra, em razão da não normalidade dos dados. Em decorrência disto, e pela quantidade de grupos (órgãos do GDF) foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis – teste não paramétrico para análise de variância entre grupos, com três ou mais grupos –, para identificação da existência de diferença nas médias das respostas dos servidores, com a posterior comparação pareada (pairwise) no intuito de identificar entre quais pares ocorreu a diferença de média (Field, 2020).

Paralelamente, a análise qualitativa foi conduzida através da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). As respostas da pergunta aberta – cujo item indicava “além dos aspectos mencionados, teria algum outro motivo para justificar a retomada do teletrabalho no GDF?” – foram cuidadosamente codificadas e categorizadas, em um procedimento bem similar ao realizado para os relatos das ouvidorias dos órgãos (Creswell, 2013; Saldaña, 2016).

Dos 866 respondentes da pesquisa, 343 responderam algo no item aberto (523 deixaram em branco), e como em cada resposta mais

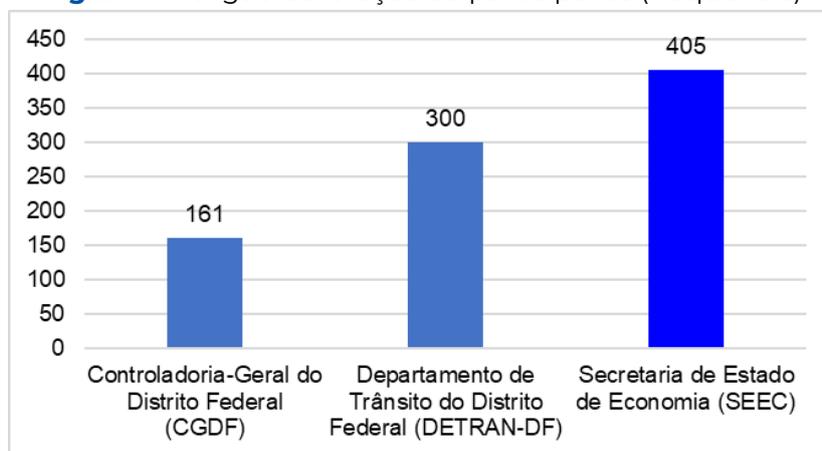
de uma categoria poderia emergir, de acordo com os assuntos indicados, ao final, a categorização atingiu 774 “itens qualitativos”. Estes itens, foram organizados em 51 categorias distintas, através da categorização a posteriori, sendo também providenciada uma divisão entre itens atinentes ao teletrabalho (48 das 51 categorias) e itens mais voltados aos aspectos do trabalho presencial (3 das 51 categorias) (Braun; Clarke, 2006).

A integração das análises quantitativa e qualitativa, por meio da triangulação metodológica, proporcionou uma visão abrangente das percepções dos servidores sobre o teletrabalho. Esta abordagem reforçou a validade dos resultados, na medida em que ampliou a compreensão do fenômeno estudado, oferecendo uma base sólida para recomendações futuras sobre práticas de teletrabalho no contexto do Governo do Distrito Federal (Montezano, 2022; Zappellini; Feuerschütte, 2015).

3.3.4 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA

Para iniciar o relato sobre os respondentes, cabe destacar alguns dados sociodemográficos verificados, os quais estão apresentados na Figura 4 e no Quadro 4. Importa esclarecer, inicialmente, que dos 928 respondentes, 866 pertencem a um dos três órgãos participantes desta pesquisa. A figura 4 apresenta os dados consolidados por órgão. Destaca-se que a maior participação foi da SEEC/DF, com 405 respondentes (46,8%), seguida do DETRAN/DF, com 300 (34,6%) e da CGDF, com 161 (18,6%). Este panorama já era esperado em razão da quantidade de servidores de cada órgão.

Figura 4 – Órgão de lotação do participante (frequência)



Fonte: Elaboração própria (2024)

Em relação ao teletrabalho, foi indagado aos participantes se estiveram ou não em teletrabalho nos últimos anos, em que momento estiveram em teletrabalho, tomando por parâmetro o período da pandemia, além do tempo aproximada em que exerceram suas atividades em teletrabalho. O Quadro 4, disposto na sequência, apresenta os percentuais relacionados à amostra total da pesquisa e de cada órgão, observados os 18 itens que integram a seção 1 do instrumento (caracterização da experiência em teletrabalho) e a seção 5 (caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes), excluído o item que indaga sobre o órgão de lotação (já exposto na Figura 4).

Quadro 4 – Frequência percentual sobre dados de experiência em teletrabalho, Sociodemográficos e funcionais (total e por órgão)					
Variáveis	Categorias	TOTAL (N = 866)	CGDF (n = 161)	DETRAN/DF (n = 300)	SEEC/DF (n = 405)
Atuação em teletrabalho em algum período nos últimos anos	Sim	86,5	95,0	87,3	82,5
	Não	13,5	5,0	12,7	17,5
Momento em que esteve em teletrabalho	Não estive em teletrabalho.	13,5	5,0	12,7	17,5
	Apenas antes da pandemia	0,7	0	0,7	1,0
	Apenas durante a pandemia.	49,7	45,3	53,7	48,4
	Apenas após a pandemia.	2,2	3,1	0,7	3,0
	Tanto antes como durante a pandemia.	3,2	5,6	2,0	3,2
	Tanto durante	27,9	35,4	29,0	24,2

	como depois da pandemia.				
	Antes, durante e depois da pandemia.	2,8	5,6	1,3	2,7
Tempo aproximado que você atuou em teletrabalho	Não estive em teletrabalho.	13,5	5,0	12,7	17,5
	Até 6 meses.	10,2	3,1	9,7	13,3
	Entre 7 meses e 1 ano.	31,6	28,0	40,7	26,4
	Entre 1 ano e 1 mês e 1 ano e 6 meses.	19,7	24,2	21,3	16,8
	Entre 1 ano e 7 meses e 2 anos.	15,5	23,6	12,3	14,6
	Mais do que 2 anos.	9,5	16,1	3,3	11,4
	Tipo de atividade realizada no órgão	Administrativa (área de TIC)	9,5	8,7	7,0
Administrativa (elaboração de documentos)		55,8	60,9	54,0	55,1
Administrativa (gestão logística)		6,0	6,8	8,0	4,2
Administrativa (atendimento ao público)		9,5	5,0	15,0	7,2
Administrativa (controle e arquivo de documentos)		8,5	9,9	11,3	5,9
Operacional		10,7	8,7	4,7	16,0
	Até 5 anos.	37,6	41,6	37,0	36,5

Tempo de experiência no órgão	De 6 a 10 anos.	11,3	15,5	13,3	8,1
	De 11 a 15 anos.	19,9	22,4	30,3	11,1
	De 16 a 20 anos.	18,1	16,1	10,3	24,7
	De 21 a 25 anos.	3,2	1,2	2,3	4,7
	De 26 a 30 anos.	5,2	2,5	3,7	7,4
	De 31 a 35 anos.	3,8	0,6	2,3	6,2
	A partir de 36 anos.	0,8	0	0,7	1,2
Vínculo funcional com a instituição	Servidor Efetivo Não Comissionado.	58,1	48,4	81,7	44,4
	Servidor Efetivo Comissionado.	29,4	31,7	12,3	41,2
	Comissionado Sem Vínculo Efetivo.	5,4	6,8	1,3	7,9
	Servidor de Outro Órgão ou Poder (cedido/requisitado).	7,0	13,0	4,7	6,4
Nível de escolaridade e especialização completa.	Ensino médio completo.	2,5	3,1	2,7	2,2
	Graduação completa.	15,5	16,8	22,7	9,6
	Pós-graduação/				
	71,2	70,2	70,3	72,3	
	Mestrado concluído.	10,3	9,9	3,7	15,3

Ocupante de cargo/função de gestão	Sim	40,5	50,3	27,0	46,7
	Não	59,5	49,7	73,0	53,3
Nível de gestão exercido	Não ocupo cargo/função de gestão.	54,3	46,6	71,3	44,7
	Nível operacional I (CNE-07 ou CPE-07).	14,3	22,4	10,3	14,1
	Nível operacional II (CC-08, CPC-08, CC-06 ou CPC-06).	18,9	21,1	13,3	22,2
	Nível tático (CNE-04, CNE-06, CPE-04 ou CPE-06).	9,7	6,8	3,3	15,6
	Nível estratégico (cargos CNE-01, CNE-02, CPE-01 ou CPE-02).	2,8	3,1	1,7	3,5
Benefício por motivo de saúde	Sim	0,6	0,6	0,7	0,5
	Não	99,4	99,4	99,3	99,5
Filhos	Sim	62,7	65,2	60,3	63,5
	Não	37,3	34,8	39,7	36,5
Dependent e econômico maior de 65 e menor de 6 anos	Não.	84,8	80,1	81,0	89,4
	Sim, maior de 65 anos.	2,8	1,2	2,7	3,5
	Sim, menor de 06 anos.	12,5	18,6	16,3	7,2
Filho/dependente PcD	Não possui dependente(96,2	94,4	98,0	95,6

	s) com deficiência.				
	Possuo filho(s) PCD.	2,2	3,2	1,7	2,2
	Possuo dependente PCD.	1,3	1,2	0,3	2,0
	Possuo cônjuge PCD.	0,3	1,2	0,0	0,2
Faixa etária	Até 20 anos.	0,6	0,0	1,3	0,2
	21 a 30 anos.	10,4	10,6	13,3	8,1
	31 a 40 anos.	28,6	29,2	35,3	23,5
	41 a 50 anos.	38,9	41,6	37,0	39,3
	51 a 60 anos.	18,2	16,1	11,7	24,0
	Acima de 60 anos.	3,2	2,5	1,3	4,9
Gênero	Feminino.	48,6	49,1	51,7	46,2
	Masculino.	50,0	50,3	46,3	52,6
	Outro.	0,1	0,0	0,3	0,0
	Prefiro não responder.	1,3	0,6	1,7	1,2
Raça/cor	Amarelo(a).	1,0	0,0	1,0	1,5
	Branco(a).	53,0	59,6	53,0	50,4
	Outra.	0,7	0,0	1,0	0,7
	Pardo(a).	36,5	30,4	33,3	41,2
	Preto(a).	8,8	9,9	11,7	6,2
Tempo médio de deslocamento até o trabalho	Até 30 minutos.	43,5	37,3	44,0	45,7
	De 31 minutos a menos de 1 hora.	38,6	42,2	42,0	34,6
	De 1 hora a 1 hora e 30 minutos.	13,0	16,1	11,3	13,1

	De 1 hora e 31 minutos a 2 horas.	3,3	2,5	2,0	4,7
	Acima de 2 horas.	1,5	1,9	0,7	2,0
Uso de transporte público	Não.	76,2	78,3	74,0	77,0
	Sim.	23,8	21,7	26,0	23,0

Fonte: Elaboração própria (2024)

A maioria dos respondentes, no total de participantes, esteve em teletrabalho em algum momento (86,5%, em destaque), tendo sido o maior percentual de servidores em teletrabalho verificado na CGDF (95,0%) e o menor percentual na SEEC/DF (82,5%). Em relação ao momento em que estiveram em teletrabalho, tendo por referência o total de participantes da pesquisa, a maioria esteve em teletrabalho apenas durante a pandemia (49,7%, em destaque). Entretanto, considerando quem esteve em teletrabalho a partir da pandemia (durante, durante e depois ou apenas após), este percentual alcança expressivos 79,8% da amostra. Acerca do percentual deste último dado nos órgãos, a CGDF apresentou 83,9% dos respondentes, o DETRAN/DF 83,3% e a SEEC/DF, 75,6%.

Já sobre o período aproximado que os respondentes passaram em teletrabalho, a maior parte permaneceu de 7 meses a 1 ano em teletrabalho (31,6%, em destaque), no total de participantes da pesquisa. Se forem verificados os períodos anuais, 41,8% permaneceram até 1 ano, 35,2% de 1 a 2 anos e 9,5% mais que 2 anos. Voltando a atenção para os órgãos, essa divisão anual foi estabelecida da seguinte maneira: (i) na CGDF, 31,1% até 1 ano, 47,8% entre 1 e 2 anos e 16,1% com mais de 2 anos; (ii) no DETRAN/DF, 50,3% (até 1 ano), 33,7% (entre 1 e 2 anos) e 3,3% (mais de 2 anos); (iii) e na SEEC/DF os percentuais foram de 39,8%, 31,4% e 11,4%, respectivamente.

Voltando a atenção para a relação do servidor com o órgão, foram também investigados o tipo de atividade realizada pelo servidor, o tempo de experiência no órgão, além do vínculo funcional com a instituição (Quadro 4). Novamente, levando em consideração a frequência percentual da amostra completa e por órgão, observou-se que a maior parte dos respondentes realizou atividades administrativas relacionadas à elaboração de documentos (55,8%, em

destaque), variando este percentual de 54,0% no DETRAN/DF até 60,9% na CGDF.

As tarefas operacionais também se destacam na amostra completa dos três órgãos (10,7%), ocupando a segunda posição, mesma colocação ocupada no rol de atividades da SEEC/DF (16,0%). A segunda atividade com maior frequência na CGDF foi a administrativa voltada ao controle e arquivo de documentos, enquanto no DETRAN/DF foi a atividade de atendimento ao público (15,0%).

O tempo de experiência no órgão foi outra variável analisada, ficando a maior concentração atinente ao período de até 5 anos (37,6%, em destaque). Este percentual é bem similar ao somatório do período de experiência compreendido entre 11 a 20 anos – que são as duas faixas de período com maior percentual após a primeira –, perfazendo um total de 38,0% dos respondentes.

De toda a sorte, verificando a mesma variável nos demais órgãos (tempo de serviço), analisando a faixa de período de maior concentração de respondentes e comparando-a à segunda e terceira posições, verificou-se o seguinte cenário: (i) na CGDF, 41,6% (até 5 anos) e 38,5% de 11 a 20 anos (somatório das 2ª e 3ª maiores concentrações); (ii) no DETRAN/DF, 37% até 5 anos e 43,7% de 6 a 15 anos; e (iii) na SEEC/DF, 36,5% (até 5 anos) e 35,8% de 11 a 20 anos. Apenas no DETRAN/DF a faixa etária de 16 a 20 anos de experiência no órgão não apareceu entre as três maiores concentrações.

Sobre o vínculo funcional com a instituição, foram disponibilizadas quatro possibilidades, a saber: servidor efetivo não comissionado, servidor efetivo comissionado, servidor comissionado sem vínculo efetivo e servidor de outro órgão ou poder (cedido, requisitado ou à disposição). O maior percentual de concentração no conjunto dos órgãos (e em cada órgão, individualmente), foi para os servidores efetivos não comissionados (58,1%, em destaque) e a menor distribuição para os servidores comissionados sem vínculo efetivo (5,4%).

Como já dito, um cenário similar foi visualizado nos órgãos, individualmente, com a distribuição seguinte: (i) CGDF, 48,4% de efetivos não comissionados e 6,8% de comissionados sem vínculo efetivo; (ii) DETRAN/DF, 81,7% e 1,3%, respectivamente; e (iii) SEEC/DF, 44,4% e 7,9%, respectivamente. Chama a atenção na SEEC/DF o fato de

41,2% dos servidores do órgão ser efetivo comissionado, demonstrando a valorização dos colaboradores concursados da pasta.

Outros aspectos obtidos da amostra dizem respeito à escolaridade e informações sobre ocupação de cargo/função de gestão (Quadro 4). Baseando a comparação na frequência percentual dos servidores dos três órgãos, verificou-se que a grande maioria possui pós-graduação ou especialização completa (71,2%, em destaque), e apenas 2,5% dos participantes não possuem nível superior, ao considerar a amostra completa. Outro detalhe interessante, ainda visualizando o total dos participantes, diz respeito à quantidade expressiva de participantes com pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), com 10,8% da amostra. Nos órgãos este cenário é similar, com 70,2% da CGDF apresentando pós-graduação ou especialização completa, 70,3% do DETRAN/DF e 72,3% da SEEC/DF.

As funções de gestão, por sua vez, são ocupadas por 40,5% dos participantes, ao tratar do conjunto dos órgãos, sendo estes ocupantes 50,3% na CGDF, 27% no DETRAN/DF e 46,7% na SEEC/DF. Ao explorar o nível de gestão exercido pelos participantes, novamente tomando por base o conjunto das instituições, a maioria ocupa cargos de nível operacional (I e II), 33,2% dos participantes (em destaque), 9,7% ocupam cargos de gestão tática e 2,8% de gestão estratégica. A maioria (54,3%), como já visto anteriormente, não ocupam cargo/função de gestão. Ao analisar cada órgão, a maioria dos gestores também está alocado no nível operacional (I e II), sendo 43,5% na CGDF, 23,7% no DETRAN/DF e 36,3% na SEEC/DF.

As informações sobre a utilização de benefício, dependentes e situação dos dependentes também foi averiguada, tanto em um contexto do total de participantes do conjunto dos órgãos de interesse, como do cenário dos órgãos em separado (Quadro 4). A maioria absoluta (99,4%, em destaque), não possui benefício (horário especial) por motivo de saúde. Além disso, quase dois terços da amostra possuem filhos (62,7%, em destaque), percentual que varia pouco entre os órgãos – 65,2% na CGDF, 60,3% no DETRAN/DF e 63,5% na SEEC/DF.

Sobre dependentes econômicos, que englobam maiores de 65 e menores de 6 anos, o percentual é de 15,2% no conjunto dos órgãos, com 2,8% especificamente para os respondentes com dependentes econômicos na terceira idade (em destaque). Esse percentual é um

pouco mais variável nos órgãos, apresentando a CGDF 19,9% e 1,2%, o DETRAN/DF, 19,0% e 2,7% e a SEEC/DF, 10,6% e 3,5%, respectivamente.

Ao considerar os dependentes com deficiência, a maioria absoluta não possui (96,2% da amostra total), mas servidores que possuem filho(s) ou dependente(s) com deficiência, incluindo o cônjuge perfazem um total de 3,8% na amostra total (em destaque), 5,6% considerados os participantes da CGDF, 2,0% no DETRAN/DF e 4,4% na SEEC/DF.

Algumas outras características individuais dos participantes também foram alcançadas, a partir da análise do conjunto dos órgãos e destes, individualmente, como faixa etária, gênero e raça/cor dos participantes (Quadro 4). Sobre a faixa etária, constatou-se a concentração dos servidores com mais de 30 anos (agrupando as quatro faixas etárias de maior idade) – aproximadamente 89% da amostra total, considerado o total dos respondentes.

A maior concentração ficou na faixa etária entre os 41 e 50 anos (em destaque), cabendo salientar também o percentual significativo de servidores com mais de cinquenta anos. Ao analisar os órgãos em separado, os resultados foram bem similares, ficando: (i) a SEEC/DF com 91,6% dos respondentes com mais de 30 anos e com 39,3% com 41 a 50 anos; (ii) o DETRAN/DF com 85,3% e 37%; e (iii) a CGDF estabelecendo 89,4% e 41,6%, respectivamente.

O gênero dos participantes demonstra uma quase igualdade de homens (50,0%) e mulheres (48,6%) que participaram da pesquisa, além de 1,3% se abstendo de responder e 0,1% identificando-se como outros. Essa distribuição foi bem similar nos órgãos, com 50,3% de homens na CGDF e 49,1% de mulheres, 46,3% de homens e 51,7% de mulheres no DETRAN/DF, e 52,6% de homens e 46,2% de mulheres na SEEC/DF.

Em relação à raça/cor, a maioria dos respondentes da amostra geral se identificou como branca (53,0%, em destaque), com 45,3% (em destaque) se identificando como pardos ou pretos. Ocorreu uma certa variação em relação a este atributo nos órgãos, com 59,6% e 40,3% na CGDF, 53,0% e 45% no DETRAN/DF, e 50,4% e 47,4% na SEEC/DF, respectivamente.

Finalmente, em relação aos dados sociodemográficos, foram exploradas as informações atinentes ao tempo médio de deslocamento

até o trabalho e a utilização de transporte público por parte dos servidores (Quadro 4).

Como é possível visualizar, em que pese o maior percentual de respondentes no agrupamento dos órgãos demora até 30 minutos para chegar ao trabalho (43,5%, em destaque). Entretanto, a maior concentração nos órgãos, verificados em separado, é variável, com 42,2% dos respondentes da CGDF demorando de 31 minutos a 1 hora para chegar ao local do trabalho, mesmo tempo que 42,0% dos servidores do DETRAN/DF, enquanto 45,7% da SEEC/DF demoram até 30 minutos até o local de trabalho. Outro dado interessante é que 17,8% de todos os respondentes demoram mais de uma hora até o trabalho, com 1,5% levando mais de 2 horas, dados que na CGDF representam 20,5% e 1,9%, no DETRAN/DF, 14,0% e 0,7%, e na SEEC/DF, 19,8% e 2,0%, respectivamente.

Não foi possível obter o perfil dos participantes dos relatos encaminhados na Ouvidoria, visto estes dados não terem sido disponibilizados para a pesquisa. Importa esclarecer, por oportuno, que tais informações não foram demandadas no pedido, visto ter sido destacado a necessidade de análise apenas das demandas encaminhadas às unidades de ouvidoria, e não do perfil dos participantes.



4

4

RESULTADOS

A organização desta seção baseou-se nos diferentes aspectos metodológicos adotados para a pesquisa e nos objetivos específicos delineados para o estudo. Neste sentido, no primeiro tópico dos resultados foram apresentados os resultados das análises qualitativas, as quais dizem respeito aos relatos obtidos das ouvidorias, nas respostas obtidas para a pergunta aberta do questionário, além dos aspectos levantados nos relatórios gerenciais e na análise documental estabelecida nas normas de órgãos distritais que aplicam o teletrabalho no contexto atual.

Ao segundo tópico, por sua vez, coube a apresentação dos resultados voltados ao primeiro objetivo específico, que diz respeito à experiência em teletrabalho dos respondentes que integram um dos três órgãos que são o foco desta investigação – CGDF, DETRAN/DF e SEEC/DF –, o que possibilitou a identificação das vantagens e desvantagens da vivência individual destes servidores. Importa destacar este aspecto foi tratado em seção específica do questionário, que foi respondida apenas pelos servidores que apontaram ter estado em teletrabalho em algum período nos últimos anos, o que totalizou 749 respondentes – 153 da CGDF, 262 do DETRAN/DF e 334 da SEEC/DF.

O terceiro tópico desta seção de Resultados voltou-se à identificação da percepção dos servidores dos órgãos-alvo sobre o retorno ao trabalho presencial, especialmente após o período da pandemia. Destaca-se neste tópico o estabelecimento de comparações entre o trabalho presencial e o teletrabalho, como também as impressões dos colaboradores em relação à retomada de suas atividades laborais no ambiente físico de sua instituição. Novamente, responderam aos itens constantes deste assunto no questionário os servidores que, em algum momento, experienciaram o teletrabalho nos últimos anos (n = 749).

O último objetivo específico, atinente aos parâmetros individuais e organizacionais para a possível retomada do teletrabalho no GDF, foi esmiuçado no quarto tópico desta seção, contando, neste caso com a participação de toda a amostra considerada nesta pesquisa, ou seja, 866 participantes – 161 da CGDF, 300 do DETRAN/DF e 405 da SEEC/DF.

Este acréscimo possibilitou entender, inclusive, a percepção dos servidores que não estiveram em teletrabalho acerca da futura possibilidade de realizarem suas atividades nesta modalidade, e quais suas impressões sobre os aspectos positivos e negativos do tema.

Ademais, estabeleceu-se a aglutinação dos dados de modo a possibilitar uma visão holística, a partir do conjunto total de respostas – que considera os servidores dos três órgãos –, como também uma visão mais pontual e específica, das amostras particionadas por órgão, fundamentada nos diferentes posicionamentos estabelecidos nas instituições.

4.1 RESULTADOS DAS ANÁLISES QUALITATIVAS

Optou-se por estabelecer um tópico específico para os resultados das análises qualitativas, em razão das diferentes fontes de informação acessadas, como também para melhor demonstrar os resultados obtidos para os objetivos específicos, com o complemento dos resultados das análises quantitativas. Oportuno rememorar que foram alcançadas quatro fontes diferentes, em se tratando de dados qualitativos, tendo sido eles: *(i)* relatos obtidos de demandas encaminhadas às ouvidorias dos órgãos participantes, através de arquivos disponibilizados pela Ouvidoria-Geral do DF (OGDF); *(ii)* respostas obtidas para a pergunta aberta disponibilizada no questionário, que ficou disponível para acesso entre os dias 02 de setembro e 07 de novembro do corrente ano; *(iii)* relatórios gerenciais obtidos no site da CGDF, em um total de quatro documentos, acerca de momentos diferentes, sendo eles, projeto piloto (antes da pandemia, 1º e 2º semestres de 2020 e 1º semestre de 2021; e *(iv)* normas relacionadas ao teletrabalho em órgãos distritais que o aplicam no momento atual, especificamente o Tribunal de Contas do DF (TCDF) e a Defensoria Pública do DF (DPDF).

Em relação aos documentos das ouvidorias, como já adiantado no tópico 3.3.2, foram alcançados um total de 116 registros a partir dos documentos disponibilizados pela OGDF, relacionados aos órgãos de interesse. Após a estruturação, categorização e codificação, foram alcançados 221 itens qualitativos, tendo em vista a possibilidade de cada registro vincular-se a categorias distintas (Creswell, 2013; Saldaña, 2016). Após a categorização, foi realizada a consolidação dos resultados no Quadro 5, permitindo uma visualização clara e organizada dos 221 itens qualitativos nas 53 categorias identificadas.

Quadro 5 – Categorias obtidas na análise qualitativa dos registros das ouvidorias (itens e percentual geral e por seção)

Nr. Geral	Nr. Seção	Nome da Categoria	Qtde. Itens	% Seção	% Geral
Aspectos do Teletrabalho					
1	1	Demanda pelo retorno do teletrabalho	22	19,5%	10,0%
2	2	Solicitação de informação sobre retomada do teletrabalho em órgão específico ou em todo o GDF	12	10,6%	5,4%
3	3	Compatibilidade do teletrabalho com a natureza das atividades realizadas nos órgãos públicos	10	8,8%	4,5%
4	4	Economicidade para a administração pública (teletrabalho)	10	8,8%	4,5%
5	5	Melhoria da qualidade de vida do servidor (teletrabalho)	10	8,8%	4,5%
6	6	Modalidade de trabalho já utilizada em órgãos de outros entes federados e de outros poderes (teletrabalho)	7	6,2%	3,2%
7	7	Aumento da produtividade dos servidores (teletrabalho)	5	4,4%	2,3%
8	8	Melhoria da mobilidade urbana (teletrabalho)	4	3,5%	1,8%
9	9	Aumento da atração e retenção de talentos (teletrabalho)	3	2,7%	1,4%
10	10	Aumento da qualidade do serviço público (teletrabalho)	3	2,7%	1,4%
11	11	Foco em resultados (teletrabalho)	3	2,7%	1,4%
12	12	Impactos positivos do teletrabalho na população	2	1,8%	0,9%
13	13	Necessidade de adequação das políticas de trabalho (teletrabalho)	2	1,8%	0,9%
14	14	Reclamação pelo fim do teletrabalho	2	1,8%	0,9%
15	15	Aplicação atual (e informal) do teletrabalho para determinados servidores	1	0,9%	0,5%

16	16	Aumento da satisfação do servidor (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
17	17	Diminuição de tempo de deslocamento (para o trabalho e para casa) (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
18	18	Estrutura de TIC dos órgãos funciona melhor com o teletrabalho	1	0,9%	0,5%
19	19	Experiência anterior confirma a viabilidade do teletrabalho	1	0,9%	0,5%
20	20	Flexibilidade dos horários de trabalho dos servidores	1	0,9%	0,5%
21	21	Melhoria do clima organizacional (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
22	22	Melhoria do equilíbrio trabalho-família (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
23	23	Necessidade de avaliação das atividades mais adequadas ao teletrabalho	1	0,9%	0,5%
24	24	Necessidade de investimentos em TIC para proporcionar estrutura adequada (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
25	25	Necessidade de monitoramento e avaliação (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
26	26	Necessidade de priorização do teletrabalho para casos específicos	1	0,9%	0,5%
27	27	Necessidade de treinamentos e capacitações para adequação (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
28	28	Possibilidade de acompanhamento das atividades (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
29	29	Possibilidade de aplicação do teletrabalho para casos específicos	1	0,9%	0,5%
30	30	Redução do absenteísmo (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
31	31	Redução dos impactos ambientais (teletrabalho)	1	0,9%	0,5%
32	32	Utilização indevida do teletrabalho	1	0,9%	0,5%
Subtotal da Seção			113	100,0%	51,1%
Aspectos do Trabalho Presencial					
33	1	Debilitação da mobilidade urbana (trabalho presencial)	9	34,6%	4,1%

34	2	Aumento do tempo de deslocamento (para o trabalho e para casa) (trabalho presencial)	5	19,2%	2,3%
35	3	Inflexibilidade de carga horária dos servidores (trabalho presencial)	3	11,5%	1,4%
36	4	Debilitação da qualidade de vida do servidor (trabalho presencial)	2	7,7%	0,9%
37	5	Estrutura física inadequada e/ou insuficiente para os servidores no órgão de lotação	2	7,7%	0,9%
38	6	Aumento das despesas para a administração pública (trabalho presencial)	1	3,8%	0,5%
39	7	Aumento das despesas para o servidor (trabalho presencial)	1	3,8%	0,5%
40	8	Determinadas atividades demandam trabalho presencial	1	3,8%	0,5%
41	9	Estrutura de TIC dos órgãos sobrecarregada (trabalho presencial)	1	3,8%	0,5%
42	10	Menor produtividade do trabalho presencial	1	3,8%	0,5%
Subtotal da Seção			26	23,0%	11,8%
Aspectos das diferentes modalidades de trabalho - Pandemia					
43	1	Teletrabalho como questão de saúde pública (pandemia)	2	20,0%	0,9%
44	2	Ausência de EPIs para o trabalho presencial (pandemia)	1	10,0%	0,5%
45	3	Demanda pela determinação do teletrabalho (em razão da pandemia)	1	10,0%	0,5%
46	4	Demanda pelo retorno do teletrabalho até o afastamento completo do risco de contágio (pandemia)	1	10,0%	0,5%
47	5	Deslocamento ao local de trabalho como fator de risco adicional (transporte público; pandemia) (trabalho presencial)	1	10,0%	0,5%
48	6	Estrutura física inadequada para garantia da segurança dos servidores (pandemia)	1	10,0%	0,5%
49	7	Retorno ao trabalho presencial como risco para a saúde dos familiares dos servidores (pandemia)	1	10,0%	0,5%
50	8	Retorno ao trabalho presencial como risco para a saúde dos servidores (pandemia)	1	10,0%	0,5%

51	9	Retorno ao trabalho presencial sem cuidado com o servidor (pandemia)	1	10,0%	0,5%
Subtotal da Seção			10	100,0%	4,5%
Outras observações					
52	1	Encaminhamento repetido	70	97,2%	31,7%
53	2	Sem indicação de aspecto do trabalho presencial ou do teletrabalho	2	2,8%	0,9%
Subtotal da Seção			72	100,0%	32,6%
TOTAL GERAL			221	-	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Como também explicado anteriormente, além das 53 categorias, foram dimensionadas diferentes seções, com temas distintos, relacionados ao tema desta pesquisa, sendo eles: (i) *aspectos do teletrabalho*, com 32 categorias e sendo responsável por 51,1% de todos os itens qualitativos; (ii) *aspectos do trabalho presencial*, com 10 categorias, e respondendo por 11,8% de todas os itens; (iii) *aspectos das diferentes modalidades de trabalho no contexto da pandemia*, com 9 categorias e 4,5% do total; e (iv) *outras observações*, com duas categorias e 32,6% do total, particularmente pelo impacto dos itens repetidos.

As seis primeiras categorias de *aspectos do teletrabalho* – com pelo menos 7 itens – perfazem um total de 29% da amostra toda, e representam 56,6% da seção. Chama atenção o fato das duas primeiras categorias estarem vinculadas, diretamente, à solicitação de retorno do teletrabalho (22 itens, 10,0% do total e 19,5% da seção) e ao pedido de informações sobre a retomada do teletrabalho (12 itens, 5,4% do total e 10,6% da seção). Ou seja, considerada a amostra toda, 30,1% das respostas são voltadas à solicitação de retorno ao teletrabalho ou à demonstração clara de interesse por sua retomada.

Logo na sequência, aparecem três categorias que apresentam vantagens do teletrabalho – compatibilidade do teletrabalho com a natureza das atividades realizadas nos órgãos públicos, economicidade para a administração pública e melhoria da qualidade de vida do servidor –, os quais perfazem um total de 30 itens, 13,5% da amostra total e 26,4% da seção. Também importa destacar a sexta categoria com maior quantidade de itens da seção, voltada ao reforço de que esta modalidade de trabalho é utilizada em órgãos de outros entes

federados (como outros estados e na União) e de outros poderes (Legislativo e Judiciário). Esta categoria responde por 7 itens, com 3,2% da amostra total e 6,2% da seção.

Analisando, por oportuno, a segunda seção, esta trata de aspectos do trabalho presencial. Este tema emerge tanto para complementação de argumentos que reforçam as vantagens do teletrabalho e, por consequência, as desvantagens do trabalho presencial, como também debilidades relacionadas às estruturas ofertadas pelas instituições públicas a seus servidores. Deste modo, 21 itens, relacionados a 9,5% da amostra total e 80,8% da seção, tratam de desvantagens do trabalho presencial – debilitação (piora) da mobilidade urbana (9 itens), aumento do tempo de deslocamento do servidor (para o trabalho e/ou para casa) (5 itens), inflexibilidade da carga horária dos servidores (3 itens), debilitação da qualidade de vida do servidor e estrutura física inadequada e/ou insuficiente para os servidores no órgão de lotação (2 itens cada).

Julgou-se necessário estabelecer uma seção específica para a pandemia, tendo em vista os direcionamentos a ela relacionados, possivelmente pelo momento em que os encaminhamentos foram realizados (alguns são de 2020 ou de 2021). De toda a sorte, verifica-se exemplos de falta de equipamentos e/ou estrutura para o retorno ao trabalho presencial, ainda com a experimentação dos riscos da pandemia, como o foco principal dos itens desta seção.

Com a pergunta aberta do questionário, foi efetivado um procedimento bem similar ao estabelecido para as ouvidorias. Como dito, foram 343 respostas à questão aberta, que geraram 774 itens qualitativos, organizados em 51 categorias (categorização *a posteriori*), tendo a diferença básica residido no fato de que o item dizia respeito a argumentos que justifiquem a retomada do teletrabalho, tendo sido possível estabelecer dois temas maiores: (i) *aspectos do teletrabalho*, com 48 categorias (750 itens, 96,9% da amostra total); e (ii) *aspectos do trabalho presencial* (24 itens, 3,1% do total) (Quadro 6).

Quadro 6 - Categorias obtidas na análise qualitativa da pergunta aberta (itens e percentual geral e por seção)

Nr. Geral	Nr. Seção	Nome da categoria	Qtde. Itens	% Seção	% Geral
Aspectos do Teletrabalho					
1	1	Aumento da produtividade dos servidores	86	11,5%	11,1%
2	2	Melhoria da qualidade de vida do servidor	78	10,4%	10,1%
3	3	Melhoria da mobilidade urbana	58	7,7%	7,5%
4	4	Economicidade para a administração pública	56	7,5%	7,2%
5	5	Economicidade para o servidor	48	6,4%	6,2%
6	6	Aumento da qualidade do serviço público	37	4,9%	4,8%
7	7	Aperfeiçoamento dos processos nas organizações públicas	34	4,5%	4,4%
8	8	Diminuição de tempo de deslocamento (para o trabalho e para casa)	34	4,5%	4,4%
9	9	Flexibilidade dos horários de trabalho dos servidores	30	4,0%	3,9%
10	10	Otimização do tempo do servidor	29	3,9%	3,7%
11	11	Melhoria do equilíbrio trabalho-família	25	3,3%	3,2%
12	12	Impacto positivo na saúde do servidor	20	2,7%	2,6%
13	13	Ambiente de trabalho mais adequado para o servidor	19	2,5%	2,5%
14	14	Não há motivos adicionais	19	2,5%	2,5%
15	15	Aumento da satisfação com as atividades desenvolvidas no trabalho	18	2,4%	2,3%
16	16	Natureza das atividades realizadas nos órgãos públicos	16	2,1%	2,1%
17	17	Redução dos impactos ambientais	16	2,1%	2,1%
18	18	Experiência anterior confirma a viabilidade do teletrabalho	12	1,6%	1,6%
19	19	Aumento da segurança dos servidores	10	1,3%	1,3%

20	20	Modalidade de trabalho aderente ao avanço tecnológico existente	10	1,3%	1,3%
21	21	Ação de valorização do servidor	8	1,1%	1,0%
22	22	Modalidade de trabalho já utilizada em órgãos de outros entes federados e de outros poderes	8	1,1%	1,0%
23	23	Abrangência maior dos locais de moradia dos servidores	7	0,9%	0,9%
24	24	Flexibilidade geográfica do teletrabalho	7	0,9%	0,9%
25	25	Necessidade de interesse do servidor	6	0,8%	0,8%
26	26	Aspectos negativos do teletrabalho	5	0,7%	0,6%
27	27	Necessidade de adequação das políticas de trabalho	5	0,7%	0,6%
28	28	Redução do absenteísmo	5	0,7%	0,6%
29	29	Aumento da atração e retenção de talentos	4	0,5%	0,5%
30	30	Aumento da autonomia do servidor nas atividades laborais	4	0,5%	0,5%
31	31	Continuidade do serviço público em situações adversas	4	0,5%	0,5%
32	32	Melhoria das condições de trabalho	4	0,5%	0,5%
33	33	Necessidade de priorização de casos específicos	4	0,5%	0,5%
34	34	Aplicação atual do teletrabalho para determinadas atividades	3	0,4%	0,4%
35	35	Diminuição de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho	3	0,4%	0,4%
36	36	Posicionamento contrário ao teletrabalho	3	0,4%	0,4%
37	37	Aplicação atual (e informal) do teletrabalho para determinados servidores	2	0,3%	0,3%
38	38	Modalidade de trabalho que demanda a capacitação contínua de lideranças	2	0,3%	0,3%
39	39	Modalidade de trabalho que demanda a melhoria da estrutura tecnológica da administração pública	2	0,3%	0,3%
40	40	Adiamento da aposentadoria dos servidores	1	0,1%	0,1%
41	41	Aumento da rede de contatos	1	0,1%	0,1%

42	42	Facilitação da realização de outras atividades que possibilitem outras fontes de renda para o servidor	1	0,1%	0,1%
43	43	Modalidade de trabalho que demanda a adequação da cultura organizacional dos órgãos da administração pública	1	0,1%	0,1%
44	44	Possibilidade de substituição do teletrabalho por direitos do servidor	1	0,1%	0,1%
45	45	Premiação para servidores próximos da aposentadoria	1	0,1%	0,1%
46	46	Promoção de inclusão social	1	0,1%	0,1%
47	47	Promoção de maior acesso às oportunidades de trabalho	1	0,1%	0,1%
48	48	Recrutamento mais qualificado	1	0,1%	0,1%
Subtotal da Seção			750	100,0%	96,9%
Aspectos do Trabalho Presencial					
49	1	Ausência de infraestrutura adequada para mobilidade dos servidores nas adjacências do local físico de trabalho	13	54,2%	1,7%
50	2	Estrutura física inadequada e/ou insuficiente para os servidores no órgão de lotação	9	37,5%	1,2%
51	3	Incompatibilidade da natureza da atividade realizada com o teletrabalho	2	8,3%	0,3%
Subtotal da Seção			24	100,0%	3,1%
TOTAL GERAL			774	-	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2024)

As cinco primeiras categorias alcançadas nos *aspectos de teletrabalho* perfazem um total de 326 itens, 42,1% dos itens totais e 43,5% dos itens da seção. Um outro detalhe que chama a atenção é que das cinco primeiras categorias – aumento da produtividade dos servidores, melhoria da qualidade de vida do servidor, melhoria da mobilidade urbana, economicidade para a administração pública e economicidade para o servidor –, duas coincidem com categorias também ranqueadas nas cinco primeiras posições dos relatos das ouvidorias – economicidade para a administração pública e melhoria da qualidade de vida do servidor (Quadro 5).

Já entre as três categorias mais voltadas a *aspectos do trabalho presencial*, duas delas tratam novamente de apontar argumentos adicionais para demonstrar a necessidade do teletrabalho e a desvantagem do trabalho presencial – ausência de infraestrutura adequada nas adjacências do local de trabalho e estrutura física inadequada e/ou insuficiente no órgão de lotação – o que também foi constatado no resultado das ouvidorias.

Um terceiro ponto deste tópico diz respeito aos relatórios gerenciais obtidos da CGDF, diretamente no site do órgão (<https://www.cg.df.gov.br/relatorios-de-acompanhamento-e-avaliacao/>). Os relatórios, de maneira sucinta, apresentaram os seguintes resultados:

- a) **(i) Relatório de conclusão da experiência-piloto: datado de 26 de novembro de 2019, indicou as unidades participantes – Coordenação de Governança da Informação (vinculada à SUBTI), Coordenação de Supervisão do Sistema de Correição e Coordenação de Tomada de Contas Especial (ambas da SUCOR), e Coordenação de Auditoria de Pessoal e Tomada de Contas Especial e Coordenação de Auditoria de Contas Anuais (ambas da SUBCI). Além da indicação da quantidade de participantes, por unidade, e das atividades que foram demandadas aos servidores, não foram indicados detalhes mais específicos, tendo apenas sido concluído que “o teletrabalho fortaleceu as atividades por resultados, com foco em eficiência, eficácia e efetividade, (...), apresentou aumento de resultados para o órgão, além da contribuição na redução dos custos e melhor na qualidade de vida dos servidores”;**
- b) **(ii) Relatório do 1º semestre de 2020: datado de 20 de julho de 2020, apresentou detalhes mais específicos das atividades, procedimentos desenvolvidos a cada semana, além de processos específicos para cada área temática. Indicou, de maneira genérica, que as unidades ultrapassaram meta de realização de atividades em patamar superior a 20%, em comparação às atividades desenvolvidas presencialmente, tendo sido indicado novamente que “as unidades deram continuidade ao cumprimento das metas estabelecidas” e “foi demonstrado resultados para o órgão, além da contribuição na redução dos custos e melhora na qualidade de vida dos servidores”;**

- c) *(iii) Relatório do 2º semestre de 2020*: datado de 29 de dezembro de 2020, apresentou um modelo bem similar ao apresentado no relatório anterior, com números similares também nas diferentes unidades, e novamente a afirmação de que a realização das atividades remotas se deu em percentual superior aos 20%, quando comparadas às atividades desenvolvidas presencialmente. E uma vez mais foi indicado que “não houve descumprimento de meta e sim, a redução dos custos e melhora na qualidade de vida dos servidores”; e
- d) *(iv) Relatório do 1º semestre de 2021*: datado de 21 de junho de 2021, foi ainda mais sucinto, sem deixar de apresentar números (iguais ou similares aos relatórios anteriores) e reforçar a informação da produtividade superior em 20%. Novamente, ao final informou-se que “não houve descumprimento de meta e sim, a redução dos custos e melhora na qualidade de vida dos servidores”.

A análise documental voltada aos relatórios gerenciais não conseguiu alcançar resultados mais detalhados, tanto pela não existência ou não alcance destes documentos dos demais órgãos, como pelo fato dos relatórios da CGDF não indicarem especificidades do período de teletrabalho, com tópicos padronizados, frases repetidas em diferentes documentos e, possivelmente, sem o aprofundamento necessário para indicar as particularidades vivenciadas pelas equipes de trabalho.

Para finalizar as análises qualitativas, foi também realizada a análise documental de normas de órgãos distritais que aplicam o teletrabalho, as quais podem fornecer subsídios para uma possível retomada do teletrabalho no GDF. Oportuno lembrar que este método é valorizado por sua capacidade de fornecer contexto e compreensão sobre o fenômeno em estudo, permitindo uma compreensão detalhada das intenções e impactos das políticas documentadas (Bowen, 2009).

A pesquisa iniciou-se com a coleta e seleção das normas relevantes, incluindo a Resolução nº 365/2022 do Tribunal de Contas do DF (TCDF) e as Portarias nº 223/2022 e 469/2023 da Defensoria Pública do DF (DPDF). Estes documentos foram escolhidos devido à sua relevância direta no estabelecimento de diretrizes para o trabalho remoto e híbrido. Utilizando a análise de conteúdo, conforme delineado por Bardin (2006), foram identificados e categorizados temas e padrões

principais presentes nas normas. Esta abordagem permitiu uma análise sistemática das práticas e objetivos subjacentes às políticas.

A comparação entre as normas foi realizada para identificar semelhanças e diferenças em suas abordagens, o que foi crucial para entender como cada instituição adapta suas diretrizes para atender às suas necessidades específicas. A análise documental revelou insights significativos sobre a implementação e gestão do teletrabalho e do trabalho híbrido no contexto do serviço público, destacando-se:

- a) **(i) estrutura e objetivos das normas:** as normas analisadas possuem uma estrutura que busca promover a eficiência e a produtividade, estabelecendo diretrizes claras para a implementação do teletrabalho e do trabalho híbrido. Os objetivos centrais incluem a melhoria da qualidade de vida dos servidores e a garantia da continuidade dos serviços públicos, refletindo a importância de políticas bem delineadas para o sucesso das práticas de trabalho flexíveis;
- b) **(ii) critérios de elegibilidade e produtividade:** tanto a norma do TCDF quanto às portarias da DPDF estabelece critérios rigorosos para a elegibilidade dos servidores para autorização de realização de atividades em teletrabalho, enfatizando a necessidade de autodisciplina e desempenho comprovado. As normas estipulam metas de produtividade mais elevadas para o teletrabalho, refletindo a expectativa de que a flexibilidade do trabalho remoto seja compensada por um aumento na eficiência;
- c) **(iii) mecanismos de supervisão e avaliação:** as normas detalham os mecanismos de supervisão, incluindo relatórios de atividades e reuniões regulares, para assegurar que os servidores mantenham altos níveis de produtividade e permaneçam alinhados com os objetivos institucionais. A utilização de tecnologia para monitoramento e avaliação é amplamente incentivada;
- d) **(iv) suporte tecnológico e infraestrutura:** as portarias da DPDF destacam a importância do suporte institucional em termos de tecnologia e ergonomia, refletindo uma abordagem abrangente para o bem-estar dos servidores. A responsabilidade pela infraestrutura, no entanto, é frequentemente compartilhada entre a instituição e os servidores.

- e) (v) impacto na cultura organizacional: as normas analisadas evidenciam um movimento em direção a uma cultura organizacional mais orientada a resultados e flexível, que valoriza a autonomia e a responsabilidade dos servidores. Este aspecto é consistente com estudos qualitativos que exploram a transformação organizacional em resposta às novas modalidades de trabalho.**

Em complemento, importa destacar que a Resolução TCDF nº 365/2022, em que pese indicar na ementa tratar-se de norma específica para o teletrabalho, dispõe sobre a possibilidade de realização das atividades em teletrabalho integral ou em teletrabalho parcial, destacando que em ambos os casos há predominância da realização das atividades laborais em teletrabalho. Para o primeiro caso, a predominância é de efetivação destas atividades fora das dependências do Tribunal – com, minimamente, cinco dias de trabalho presencial por bimestre –, enquanto no segundo caso, predominantemente nas dependências do órgão, com três dias de trabalho presenciais por semana, no mínimo (Tribunal de Contas do Distrito Federal, 2022).

Já no caso da DPDF, a Portaria nº 223/2022, ao tratar de teletrabalho, não prevê a necessidade de realização de trabalho presencial aos servidores autorizados a exercerem suas atividades nesta modalidade (Defensoria Pública do Distrito Federal, 2022). Inclusive, a Portaria DPDF nº 469/2023, ressalta essa condição do teletrabalho, ao estabelecer que o trabalho híbrido deve ser realizado com, no mínimo, dois dias presenciais, enquanto o teletrabalho é definido como modalidade executada fora das dependências físicas do órgão, sem estabelecimento de qualquer atividade presencial (Defensoria Pública do Distrito Federal, 2023).

Essas diferenças são importantes, por viabilizarem possibilidades diferentes de condução de atividades remotas, sejam estas integralmente remotas ou intercaladas com atividades realizadas presencialmente no local de trabalho do servidor. De toda a sorte, foi possível verificar o estabelecimento de pontos importantes para a utilização do GDF em uma futura e possível retomada do teletrabalho no âmbito de seus órgãos.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS ACERCA DA EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL DO TELETRABALHO

A análise do primeiro objetivo específico toma por parâmetro a experiência individual dos servidores dos órgãos indicados nesta pesquisa, em relação à modalidade de teletrabalho. Além das perguntas de caráter sociodemográfico já descritas, foram disponibilizados itens categóricos sobre a repercussão do teletrabalho na rotina pessoal, nas atividades laborais, como também sobre a estrutura institucional ofertada aos servidores.

Assim, a abordagem metodológica contou com uma análise descritiva dos itens, em que foi possível verificar a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada item para a amostra total e de cada órgão, além da realização de um teste não paramétrico voltado à comparação das médias estabelecidas entre os diferentes órgãos (Quadro 7). Ademais, foram utilizadas categorias das análises qualitativas realizadas para melhor compreender os resultados obtidos nos itens desta primeira seção do questionário. Em que pese a questão aberta estar direcionada à terceira parte do instrumento – retomada do teletrabalho para o GDF –, as respostas obtidas são aplicáveis, ainda que parcialmente, ao contexto das outras seções.

Em acréscimo, é salutar lembrar que os servidores que responderam este conjunto de itens foi o que viveu a experiência de teletrabalho (N=749), sendo considerado este mesmo parâmetro em cada órgão.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens sobre a experiência com o teletrabalho

Nr. Item ²	Variáveis (Experiência anterior com teletrabalho)	Signif.	TOTAL (N = 749)			CGDF (N = 153)			DETRAN/DF (N = 262)			SEEC/DF (N = 334)		
			Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)
Vantagens														
1	Me senti mais produtivo(a) trabalhando remotamente do que presencialmente em meu local de trabalho	Rejeitar (sig. = 0,025)	4,51	0,919	20,3%	4,65	0,654	14,1%	4,58	0,871	19,0%	4,40	1,040	23,6%
2	Consegui equilibrar melhor o trabalho e a vida pessoal durante o teletrabalho	Rejeitar (sig. = 0,034)	4,59	0,908	19,8%	4,70	0,679	14,5%	4,67	0,840	18,0%	4,49	1,033	23,0%

² Foi preservada a ordem do item na distribuição do questionário.

3	Tive flexibilidade suficiente no meu horário de trabalho enquanto trabalhei remotamente	Rejeitar (sig. < 0,001)	4,55	0,922	20,3%	4,61	0,787	17,1%	4,77	0,650	13,6%	4,34	1,100	25,4%
4	Consegui me concentrar melhor nas tarefas quando trabalhei em casa	Aceitar (sig. = 0,121)	4,51	0,927	20,6%	4,66	0,690	14,8%	4,55	0,860	18,9%	4,40	1,055	23,9%
5	Tive menos interrupções profissionais (p. ex., colegas de trabalho e chefia) ao trabalhar remotamente	Rejeitar (sig. = 0,032)	4,47	0,986	22,0%	4,65	0,739	15,9%	4,52	0,921	20,4%	4,35	1,113	25,6%
6	Recebi suporte técnico adequado da organização para resolver problemas relacionados às	Rejeitar (sig. < 0,001)	4,31	1,038	24,1%	4,59	0,721	15,7%	4,36	0,959	22,0%	4,14	1,180	28,5%

	ferramentas de teletrabalho													
7	Senti que minha comunicação com os colegas de equipe foi eficiente durante o teletrabalho	Aceitar (sig. = 0,551)	4,37	0,971	22,2%	4,48	0,787	17,6%	4,42	0,884	20,0%	4,28	1,099	25,6%
8	Tive acesso a todas as informações e recursos necessários para desempenhar meu trabalho remotamente	Aceitar (sig. = 0,057)	4,46	0,965	21,6%	4,64	0,740	15,9%	4,47	0,912	20,4%	4,38	1,080	24,7%
9	Minha percepção era de que meu chefe imediato estava preparado para coordenar a equipe remotamente	Aceitar (sig. = 0,354)	4,35	1,010	23,2%	4,46	0,896	20,1%	4,35	0,974	22,4%	4,30	1,083	25,2%

10	Me senti preparado(a) para realizar minhas atividades em teletrabalho	Aceitar (sig. = 0,256)	4,67	0,765	16,4%	4,80	0,460	9,6%	4,68	0,746	16,0%	4,61	0,876	19,0%
11	Me senti motivado(a) a realizar minhas tarefas de trabalho enquanto trabalhava remotamente	Aceitar (sig. = 0,780)	4,65	0,830	17,8%	4,77	0,532	11,1%	4,66	0,819	17,6%	4,60	0,940	20,4%
13	Senti que meu gestor confiava em mim para realizar o trabalho remotamente	Aceitar (sig. = 0,058)	4,62	0,812	17,6%	4,76	0,618	13,0%	4,57	0,831	18,2%	4,59	0,868	18,9%
Desvantagens														
12	As atividades domésticas foram uma fonte de distração durante o teletrabalho	Rejeitar (sig. < 0,001)	2,15	1,378	64,0%	2,25	1,406	62,5%	1,82	1,318	72,5%	2,37	1,363	57,4%

14	Senti que meu gestor confiava em mim para realizar o trabalho remotamente	Rejeitar (sig. = 0,032)	1,72	1,196	69,5%	1,75	1,263	72,1%	1,58	1,068	67,8%	1,82	1,251	68,7%
15	Tive dificuldades em gerenciar meu tempo entre as atividades domésticas e profissionais	Rejeitar (sig. < 0,001)	2,16	1,362	63,1%	2,05	1,320	64,5%	1,85	1,178	63,5%	2,45	1,457	59,5%
16	Me senti isolado(a) dos meus colegas de trabalho durante o teletrabalho	Rejeitar (sig. = 0,017)	2,15	1,372	63,9%	2,31	1,443	62,5%	1,95	1,271	65,0%	2,22	1,402	63,0%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Doze itens relacionados às vantagens vivenciadas individualmente durante a experiência de teletrabalho foram estabelecidos nesta seção do questionário, sendo que as três variáveis de maior pontuação, ao analisar a amostra geral, foram o *sentimento de preparo para a realização das atividades em teletrabalho* – média de 4,67 e coeficiente de variação (C.V.) de 16,4% –, o *sentir-se motivado para realizar as tarefas laborais*, quando em teletrabalho – média de 4,65 e C.V. de 17,8% –, e o *sentimento de confiança do gestor imediato para realizar o teletrabalho* – média de 4,62 e C.V. de 17,6%. Verifica-se que além de apresentarem as maiores médias, estes itens também estão entre os que demonstraram o menor percentual de variação entre as respostas.

Estes resultados corroboram, de certo modo, o posicionamento obtido nos dados das ouvidorias (Quadro 5), posto que o sentir-se preparado para a realização das atividades em teletrabalho pode ser uma das explicações para uma demanda tão considerável pelo retorno do teletrabalho – rememora-se que 30,1% das respostas atinentes ao teletrabalho nos relatos das ouvidorias foi no sentido de solicitar o retorno da modalidade.

Além disso, Rocha e Amador (2018) destacam que a sensação de preparo e a confiança do gestor são fundamentais para o sucesso do teletrabalho, pois aumentam a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Da mesma forma, Silva *et al.* (2024) enfatizam que a confiança do gestor no teletrabalhador é crucial para a autonomia, permitindo que os funcionários se sintam mais motivados e preparados para realizar suas tarefas de forma eficaz. Esses autores corroboram a ideia de que a percepção de competência e apoio gerencial são fatores determinantes para o sucesso e a continuidade do teletrabalho.

Por outro lado, as três desvantagens mais estabelecidas – e que, conseqüentemente, obtiveram menor pontuação – foram a *dificuldade de gerenciamento do tempo entre as atividades domésticas e profissionais* – média 1,72 e C.V. 69,5% –, as *atividades domésticas foram fonte de distração* – média 2,15 e C.V. 64,0% –, e *realização de treinamento específico para começar a trabalhar remotamente* – média 2,15 e C.V. 63,9%. Estes itens, assim como o quarto item relacionado à desvantagem – *sensação de isolamento em relação aos colegas de trabalho* (média 2,16, C.V. 63,1%) – apresentaram os maiores percentuais de C.V., indicando uma dispersão acentuada nas respostas.

Estes resultados vão na contramão dos achados de Veiga (2023), que identifica o isolamento social e a dificuldade de separar a vida profissional da vida pessoal como desafios significativos do teletrabalho. Nos resultados detalhados da amostra, não foram verificadas dificuldades de gerenciamento do tempo e tampouco ocorreu distração por parte das atividades domésticas. Por outro lado, corroborando o que apontam Leite e Lemos (2021) que destacam a falta de treinamento específico pode aumentar a sensação de inadequação e distração entre os teletrabalhadores, os servidores que participaram da pesquisa informaram que não ocorreram treinamentos ou capacitações específicas para o início das atividades remotas. Isto pode ter acontecido pela demanda urgente da pandemia, mas provavelmente essa ausência de capacitação não foi sanada, pelo posicionamento dos respondentes. Esses autores reforçam a importância de se abordar os desafios do teletrabalho de forma estruturada para garantir que os benefícios superem as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores.

Um terceiro detalhe que também chamou bastante atenção diz respeito à distribuição dos itens que apresentaram significância ($p < 0,05$) – e dos que não apresentaram ($p \geq 0,05$) – na comparação de médias entre os diferentes órgãos. Apenas para tornar mais claro o contexto, significância ($p < 0,05$) significa rejeição da hipótese nula de que não há diferença nas médias entre os órgãos, ou seja, existe diferença na média do item entre os servidores dos órgãos (Field, 2020).

Sete itens não apresentaram significância (com $p \geq 0,05$), demonstrando que independentemente do órgão considerado, a amostra dos servidores se posicionou de forma similar. Por outro lado, nove itens apresentaram significância em relação às médias – cinco vantagens e todas as quatro desvantagens – demonstrando que mesmo respostas que apresentam médias numericamente próximas, são distintas nos diferentes órgãos (Field, 2020).

Na sequência, são apresentados estes itens que apresentaram diferenças entre os órgãos, a partir do teste de *Kruskal-Wallis*, com a posterior realização das comparações pareadas (*pairwise*), no sentido de identificar quais grupos (órgãos) apresentam diferenças entre si. Foram analisadas, primeiramente, as vantagens:

- a) (i) me senti mais produtivo(a) trabalhando remotamente do que presencialmente em meu local de trabalho ($p = 0,025$),**

- item que foi significativo apenas para a comparação *pairwise* SEEC/DF e do DETRAN/DF (p ajustado = 0,045), o que significa dizer que ocorreu diferença significativa nas respostas destes órgãos. A SEEC/DF apresentou média 4,40 (C.V. 23,6%) significativamente diferente da média do DETRAN/DF, igual a 4,58 (C.V. 19,0%);
- b) (ii) *consegui equilibrar melhor o trabalho e a vida pessoal durante o teletrabalho* (p = 0,034), novamente verificou-se significância na comparação *pairwise* da SEEC/DF e do DETRAN/DF (p ajustado = 0,042), sendo a média da SEEC/DF de 4,49 (C.V. 23,0%), significativamente diferente da média do DETRAN/DF (média 4,67, C.V. 18,0%);
- c) (iii) *tive flexibilidade suficiente no meu horário de trabalho enquanto trabalhei remotamente* (p < 0,001), item que apresentou significância nas comparações entre os pares SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado < 0,001) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,030). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 4,34 (C.V. 25,4%), DETRAN/DF 4,77 (C.V. 13,6%) e CGDF 4,61 (C.V. 17,1%);
- d) (iv) *tive menos interrupções profissionais (p. ex., colegas de trabalho e chefia) ao trabalhar remotamente* (p = 0,032), a incompatibilidade foi observada na dupla de órgãos SEEC/DF-CGDF (p ajustado = 0,045), com médias 4,35 (C.V. 25,6%) e 4,47 (C.V. 22,0%), respectivamente; e
- e) (v) *recebi suporte técnico adequado da organização para resolver problemas relacionados às ferramentas de teletrabalho* (p < 0,001), a incompatibilidade ocorreu entre SEEC/DF e CGDF (p ajustado < 0,001), com médias 4,14 (C.V. 25,6%) e 4,59 (C.V. 22,0%), respectivamente.

Em relação às vantagens, verifica-se que em todos os itens que ocorreu diferença significativa da média, a SEEC/DF foi um dos grupos responsáveis, com os maiores percentuais de variação nas comparações, o que pode ter sido estabelecido, entre outros motivos, pelo fato de ser a maior amostra entre os órgãos, com mais do dobro da amostra da CGDF e mais de 20% superior à do DETRAN/DF, o que possibilita chances de maior variabilidade entre os órgãos comparados. Ademais, a atual estrutura da SEEC/DF retrata a fusão de órgãos que eram separados até o início do ano de 2024 (Secretaria de Planejamento e Secretaria de Fazenda), o que pode ser traduzido em uma variabilidade importante, e diferenças nos posicionamentos sobre os diversos temas, incluindo o teletrabalho. Em complemento, em

todos os casos observados, a SEEC/DF apresentou média menor em relação ao órgão em que foi comparado.

Analisando, por sua vez, o contexto das desvantagens:

- a) **(i) as atividades domésticas foram uma fonte de distração durante o teletrabalho ($p < 0,001$), as incompatibilidades ocorreram nas duplas SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e CGDF-DETRAN/DF (p ajustado = $0,001$), com médias da SEEC/DF 2,37 (C.V. 57,4%), da CGDF 2,25 (C.V. 62,5%) e do DETRAN/DF 1,82 (C.V. 72,5%);**
- b) **(ii) tive dificuldades em gerenciar meu tempo entre as atividades domésticas e profissionais ($p = 0,032$), novamente, a incompatibilidade ocorreu na dupla de órgãos SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = $0,026$), com médias 1,82 (C.V. 68,7%) e 1,58 (C.V. 67,8%), respectivamente;**
- c) **(iii) me senti isolado(a) dos meus colegas de trabalho durante o teletrabalho ($p = 0,017$), as incompatibilidades ocorreram nas duplas SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF (p ajustado = $0,009$), com médias da SEEC/DF 2,45 (C.V. 59,5%), da CGDF 2,05 (C.V. 64,5%) e do DETRAN/DF 1,85 (C.V. 63,5%); e**
- d) **(iv) me senti isolado(a) dos meus colegas de trabalho durante o teletrabalho ($p = 0,017$), as incompatibilidades ocorreram nas duplas SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = $0,046$) e CGDF-DETRAN/DF (p ajustado = $0,043$), com médias da SEEC/DF 2,22 (C.V. 63,0%), da CGDF 2,31 (C.V. 62,5%) e do DETRAN/DF 1,95 (C.V. 65,0%).**

Tendo por base os resultados das desvantagens, neste caso, a SEEC/DF apresentou os maiores valores em comparação aos outros órgãos, tendo aparecido novamente em todos os itens que apresentaram diferença significativa entre as médias, tendo ocorrido também uma incompatibilidade maior nas desvantagens, com o DETRAN/DF aparecendo em três das quatro listadas, assim como a CGDF. O DETRAN/DF, por sua vez, apresentou as menores médias e a CGDF ficou com as médias intermediárias.

4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO GDF SOBRE O RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL

O segundo objetivo específico é voltado à percepção dos servidores dos órgãos participantes da pesquisa, em relação ao retorno ao trabalho presencial. Como no tópico anterior, a abordagem do tópico contou novamente com uma análise descritiva dos itens, verificando média, desvio padrão e coeficiente de variação, além da significância em relação ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, para na sequência identificar os órgãos que apresentaram divergência com a média da amostra total (conjunto dos órgãos).

Novamente, no intuito de estabelecer a triangulação do método, foram utilizadas categorias das análises qualitativas vinculadas ao tema, possibilitando o entendimento e maior aprofundamento dos dados obtidos. Importa destacar, uma vez mais, que a exemplo dos itens do tópico anterior, os respondentes deste corte do questionário foram aqueles que estiveram em teletrabalho em algum momento nos últimos anos – 749 servidores no total, com 153 da CGDF, 262 do DETRAN/DF e 334 da SEEC/DF.

O Quadro 8 apresenta as informações especificadas.

Quadro 8 - Percepção sobre o retorno ao trabalho presencial (total e por órgão)

Nr. Item	Variáveis (Retorno ao Trabalho Presencial)	TOTAL (N = 749)				CGDF (N = 153)			DETRAN/DF (N = 262)			SEEC/DF (N = 334)		
		Signif.	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)
Vantagens														
1	Me senti confortável em retornar ao trabalho presencial após a pandemia	Rejeitar (sig. < 0,001)	2,08	1,332	64,1%	1,91	1,138	59,6%	1,76	1,222	69,5%	2,40	1,423	59,2%
2	Senti que o retorno ao trabalho presencial é necessário para a produtividade	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,64	1,099	67,2%	1,50	0,967	64,6%	1,41	0,917	64,9%	1,87	1,234	65,8%
3	Preferia ter continuado trabalhando remotamente	Rejeitar (sig. < 0,001)	4,48	1,107	24,7%	4,61	0,995	21,6%	4,58	1,013	22,1%	4,34	1,209	27,9%

	após a pandemia													
4	Fiquei preocupado(a) com minha saúde ao retornar ao trabalho presencial	Rejeitar (sig. < 0,001)	3,89	1,415	36,4%	4,01	1,374	34,3%	4,16	1,298	31,2%	3,61	1,474	40,8%
5	Senti que o trabalho presencial permitia uma melhor comunicação com meus colegas	Aceitar (sig. = 0,671)	3,04	1,300	42,7%	2,97	1,194	40,3%	3,07	1,282	41,8%	3,05	1,361	44,6%
6	Tive dificuldades para reorganizar a minha rotina para trabalhar presencialmente	Aceitar (sig. = 0,147)	3,38	1,440	42,6%	3,57	1,327	37,2%	3,26	1,455	44,6%	3,39	1,472	43,5%
7	Senti que o trabalho presencial melhorava a	Rejeitar (sig. = 0,002)	2,40	1,323	55,2%	2,25	1,242	55,3%	2,23	1,273	57,0%	2,60	1,374	52,9%

	colaboração com minha equipe													
8	Me senti ansioso(a) em relação ao retorno ao trabalho presencial	Rejeitar (sig. < 0,001)	3,59	1,514	42,2%	3,62	1,556	43,0%	3,81	1,496	39,2%	3,40	1,489	43,8%
9	Me senti satisfeito(a) com as medidas de segurança implementadas para o retorno ao trabalho presencial, no meu ambiente de trabalho	Aceitar (sig. = 0,377)	2,16	1,227	56,8%	2,11	1,190	56,4%	2,10	1,226	58,3%	2,23	1,246	55,9%
10	Senti que o trabalho remoto prejudicou minha interação com a equipe de trabalho	Aceitar (sig. = 0,322)	1,75	1,113	63,5%	1,75	1,072	61,2%	1,66	1,015	61,3%	1,83	1,200	65,6%
11	Tive dificuldades para reaprender	Aceitar (sig. = 0,473)	1,93	1,315	68,1%	1,98	1,325	66,9%	1,93	1,443	74,9%	1,91	1,205	63,1%

	a trabalhar presencialmente													
12	Senti que o trabalho presencial facilitou o desenvolvimento profissional	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,92	1,215	63,2%	1,80	1,095	60,7%	1,69	1,122	66,5%	2,16	1,295	60,0%
13	Me senti motivado(a) para retornar ao trabalho presencial	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,75	1,184	67,6%	1,63	1,122	68,7%	1,51	0,993	65,9%	2,00	1,298	65,0%
14	Prefiro o trabalho presencial para separar claramente as atividades profissionais das domésticas	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,62	1,141	70,2%	1,56	1,075	69,1%	1,43	0,983	68,7%	1,81	1,254	69,3%
15	Sinto que minha produtividade está maior no ambiente de	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,64	1,142	69,6%	1,51	1,007	66,7%	1,48	1,005	67,8%	1,82	1,269	69,6%

	trabalho presencial													
16	Fiquei satisfeito em voltar a trabalhar presencialmente	Rejeitar (sig. < 0,001)	1,70	1,183	69,7%	1,56	1,032	66,3%	1,45	1,007	69,5%	1,96	1,318	67,4%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ao verificar os resultados obtidos, cabe elencar, em um primeiro momento, os que se destacaram com as maiores médias, sendo eles: (i) *preferia ter continuado trabalhando remotamente após a pandemia*, média 4,48 (C.V. 24,7%); (ii) *fiquei preocupado(a) com minha saúde ao retornar ao trabalho presencial*, média 3,89 (C.V. 36,4%); e (iii) *me senti ansioso(a) em relação ao retorno ao trabalho presencial*, média 3,59 (C.V. 42,2%). Estes itens também foram os de menor dispersão entre os 16 itens desta seção do questionário.

A variável de maior pontuação demonstra uma predileção pelo teletrabalho, em comparação ao trabalho presencial, enquanto os demais demonstram que o retorno ao teletrabalho trouxe preocupações e ansiedade aos respondentes, considerados no conjunto dos órgãos. A variável de maior pontuação, coaduna novamente com a demanda pelo retorno do trabalho presencial apresentada nos relatos às ouvidorias (Quadro 5), o que enaltece uma predileção, ao menos atual, pelo teletrabalho (ou mesmo pelo trabalho híbrido).

Moreira Jr., Santos e Lima (2023) apontam que a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo teletrabalho são fatores-chave que contribuem para a preferência por essa modalidade de trabalho, especialmente em contextos pós-pandêmicos. Eles destacam que a capacidade de gerenciar o próprio ambiente de trabalho e horários pode reduzir a ansiedade relacionada ao retorno ao trabalho presencial. Além disso, Guerra *et al.* (2020) ressaltam que a preocupação com a saúde durante o retorno ao trabalho presencial é uma questão significativa, pois muitos trabalhadores ainda se sentem vulneráveis a possíveis riscos sanitários, preferindo a segurança do teletrabalho.

No outro polo de respostas, as menores médias em relação à percepção sobre o retorno ao trabalho presencial dizem respeito aos itens seguintes: (i) *prefiro o trabalho presencial para separar claramente as atividades profissionais das domésticas*, média 1,62 (C.V. 70,2%); (ii) *sinto que minha produtividade está maior no ambiente de trabalho presencial*, média 1,64 (C.V. 69,6%); e (iii) *fiquei satisfeito em voltar a trabalhar presencialmente*, média 1,70 (C.V. 69,7%). Estes itens ficaram muito próximos da menor resposta possível na escala de concordância (1, discordo totalmente), demonstrando aspectos sobre a (quase) ausência de dificuldade para separar atividades profissionais e pessoais com o teletrabalho, além de aspectos relacionados à produtividade e à satisfação com o retorno ao trabalho presencial.

Estes aspectos podem ser observados também nas respostas obtidas na questão aberta, posto que a melhoria do equilíbrio trabalho-família é um aspecto possibilitado pelo teletrabalho, na visão de 3,2% da amostra geral obtida (Quadro 6). O aumento da produtividade dos servidores, por sua vez, foi indicado por 11,1% de todos os itens qualitativos – sendo a categoria de maior pontuação –, e o aumento da satisfação com as atividades desenvolvidas foi indicada em 2,3% dos itens.

Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) discutem que a flexibilidade oferecida pelo teletrabalho pode levar a uma melhor gestão do tempo e a um aumento na produtividade, permitindo que os trabalhadores adaptem suas rotinas de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais. Eles também observam que, para muitos, o teletrabalho facilita a integração das responsabilidades domésticas e profissionais, sem comprometer a produtividade. Mutiganda *et al.* (2022) complementam essa visão, afirmando que o teletrabalho pode aumentar a satisfação dos trabalhadores ao permitir um equilíbrio mais saudável entre trabalho e vida pessoal, especialmente quando há suporte organizacional adequado.

Uma análise adicional diz respeito às variáveis que indicarem significância ($p < 0,05$) no teste Kruskal-Wallis, o que constata a existência de diferença entre as médias dos grupos componentes da amostra (Field, 2020). Na sequência, são apresentados estes itens que apresentaram diferenças entre os órgãos, com a posterior realização das comparações pareadas (*pairwise*), no sentido de identificar quais grupos (órgãos) apresentam diferenças entre si:

- a) **(i) me senti confortável em retornar ao trabalho presencial após a pandemia ($p < 0,001$), item que foi significativo para as comparações pareadas SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF (p ajustado = 0,003). A SEEC/DF. A SEEC/DF apresentou média 2,40 (C.V. 59,2%), a CGDF média 1,91 (C.V. 59,6%) e o DETRAN/DF média 1,76 (C.V. 69,5%);**
- b) **(ii) senti que o retorno ao trabalho presencial é necessário para a produtividade ($p < 0,001$), novamente os mesmos pares apresentaram significância SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF (p ajustado = 0,001). A SEEC/DF. A SEEC/DF apresentou média 1,87 (C.V. 65,8%), a CGDF média 1,50 (C.V. 64,6%) e o DETRAN/DF média 1,41 (C.V. 64,9%);**

- c) *(iii) preferia ter continuado trabalhando remotamente após a pandemia* ($p < 0,001$), item que apresentou significância nas comparações entre os pares SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = 0,003) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,003). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 4,34 (C.V. 27,9%), DETRAN/DF 4,58 (C.V. 22,1%) e CGDF 4,61 (C.V. 21,6%);
- d) *(iv) fiquei preocupado(a) com minha saúde ao retornar ao trabalho presencial* ($p < 0,001$), os mesmos pares apresentaram a incompatibilidade, ou seja, SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,005). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 3,61 (C.V. 40,8%), DETRAN/DF 4,16 (C.V. 31,2%) e CGDF 4,01 (C.V. 34,3%);
- e) *(v) senti que o trabalho presencial melhorava a colaboração com minha equipe* ($p = 0,002$), com diferença significativa nas médias dos pares SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = 0,003) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,031). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 2,60 (C.V. 52,9%), DETRAN/DF 2,23 (C.V. 57,0%) e CGDF 2,25 (C.V. 55,3%);
- f) *(vi) me senti ansioso(a) em relação ao retorno ao trabalho presencial* ($p < 0,001$), a incompatibilidade foi verificada no par SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$), com médias da SEEC/DF 3,40 (C.V. 43,8%) e do DETRAN/DF 3,81 (C.V. 39,2%);
- g) *(vii) senti que o trabalho presencial facilitou o desenvolvimento profissional* ($p < 0,001$), os mesmos pares apresentaram a incompatibilidade, ou seja, SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,016). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 2,16 (C.V. 60,0%), DETRAN/DF 1,69 (C.V. 66,5%) e CGDF 1,80 (C.V. 60,7%);
- h) *(viii) me senti motivado(a) para retornar ao trabalho presencial* ($p < 0,001$), novamente os mesmos pares apresentaram a incompatibilidade, ou seja, SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,002). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 2,00 (C.V. 65,0%), DETRAN/DF 1,51 (C.V. 65,9%) e CGDF 1,63 (C.V. 68,7%);
- i) *(ix) prefiro o trabalho presencial para separar claramente as atividades profissionais das domésticas* ($p < 0,001$), apresentou significância o par SEEC/DF-DETRAN/DF (p

- ajustado $< 0,001$), com médias da SEEC/DF 1,81 (C.V. 69,3%) e do DETRAN/DF 1,43 (C.V. 68,7%);
- j) *(x) sinto que minha produtividade está maior no ambiente de trabalho presencial* ($p < 0,001$), apresentou significância o par SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = 0,013), com médias da SEEC/DF 1,82 (C.V. 69,6%) e do DETRAN/DF 1,48 (C.V. 67,8%) e CGDF 1,51 (C.V. 66,7%); e
- k) *(xi) fiquei satisfeito em voltar a trabalhar presencialmente* ($p < 0,001$), novamente os mesmos pares apresentaram a incompatibilidade, ou seja, SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = 0,002). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 1,96 (C.V. 67,4%), DETRAN/DF 1,45 (C.V. 69,5%) e CGDF 1,56 (C.V. 66,3%).

De maneira similar ao observado no tópico 4.2, os resultados desta seção apresentaram na maior parte dos itens, 11 de 16, uma diferença significativa entre os grupos, em particular na comparação entre SEEC/DF e os outros dois órgãos participantes. Além da questão relacionada ao tamanho da amostra da SEEC/DF, e da agregação de órgãos diferentes, conforme já explanado no tópico anterior, acredita-se que novamente a variabilidade decorrente da estrutura da SEEC impactou os resultados desta seção, visto que à exceção do item *preferia ter continuado trabalhando remotamente após a pandemia*, todos apresentaram C.V. superior a 25%, indicando uma dispersão importante nas respostas. Uma vez mais, a SEEC/DF, para quase todos os itens desta seção, apresentou as maiores médias, enquanto o DETRAN/DF apresentou as menores e a CGDF ficou com os valores intermediários.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE PARÂMETROS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS PARA A POSSÍVEL RETOMADA DO TELETRABALHO NO GDF

O tópico final dos resultados trata da seção 4 do questionário, voltada aos parâmetros individuais e organizacionais para a possível retomada do teletrabalho no GDF. Diferente das duas outras seções do questionário, esta seção além de apresentar os 16 itens de concordância e a pergunta aberta (detalhada no Quadro 6), possibilitou a resposta da amostra completa dos três órgãos, em um total de 866 servidores – 161 da CGDF, 300 do DETRAN/DF e 405 da SEEC –, e tratou de aspectos adicionais sobre o teletrabalho.

Estes aspectos buscaram identificar o posicionamento dos respondentes acerca do teletrabalho, para melhor entendimento do tema. Para tanto, foram identificadas a modalidade de preferência dos servidores, a periodicidade mais adequada para o teletrabalho, como também a possibilidade de execução de teletrabalho de acordo com a natureza do teletrabalho e a existência de infraestrutura adequada, na residência dos servidores, para melhor acomodação das atividades laborais. O Quadro 9 apresenta estes aspectos.

Quadro 9 - Frequência percentual da percepção sobre aspectos relacionados ao teletrabalho					
Itens sobre aspectos relacionados ao teletrabalho	Variáveis	TOTAL (N = 866)	CGDF (n = 161)	DETRAN/DF (n = 300)	SEEC/DF (n = 405)
Preferência por modalidade de trabalho	Híbrida.	76,6	78,3	78,3	74,6
	Totalmente em teletrabalho.	20,3	21,1	18,7	21,2
	Totalmente presencial.	3,1	0,6	0,3	4,2
Periodicidade mais adequada para o teletrabalho	Teletrabalho irrestrito, a depender da atividade do servidor.	16,1	16,8	15,3	16,3
	Teletrabalho por quatro ou cinco dias na semana.	19,4	24,2	22,0	15,6
	Teletrabalho por dois ou três dias na semana.	51,2	47,8	51,3	52,3
	Teletrabalho por um dia na semana.	8,8	6,2	7,3	10,9
	Teletrabalho por um dia, a cada quinze dias.	2,2	3,7	1,7	2,0
	Teletrabalho por um dia no mês.	2,4	1,2	2,3	3,0
	Sim	95,3	98,1	94,7	94,6

Natureza do trabalho permite a execução de teletrabalho	Não	4,7	1,9	5,3	5,4
Infraestrutura adequada para realização de teletrabalho	Sim	97,0	99,4	97,7	95,6
	Não	3,0	0,6	2,3	4,4

Fonte: Elaboração própria (2024)

Analisando o Quadro 9, é possível identificar que a preferência da amostra se vincula à modalidade de trabalho híbrido (76,6, para a amostra total), ficando 20,3 para a totalidade em teletrabalho e 3,1 preferindo o trabalho totalmente presencial. Os órgãos também atingiram percentuais importantes, com 78,3% dos servidores da CGDF e do DETRAN/DF indicando o trabalho híbrido, e 74,6% da SEEC/DF seguindo a mesma escolha.

Quanto à periodicidade mais adequada, o maior percentual foi o de teletrabalho por dois ou três dias na semana, o que corrobora com o percentual de escolha do trabalho híbrido. Um total de 51,2% do conjunto dos órgãos optou por esta frequência para as atividades remotas, com 47,8% na CGDF, 51,3% no DETRAN/DF e 52,3% na SEEC/DF. Chama a atenção o fato de o teletrabalho irrestrito responder por 16,1% da amostra total, chegando a 24,2% na CGDF.

Essa discussão é interessante pois organizações – e em muitos casos, os próprios colaboradores – têm a visão de que o ambiente de trabalho presencial possui características que o ambiente virtual não consegue captar, particularmente em relação aos aspectos de colaboração e de inovação coletiva (Rocha; Amador, 2018). Estes e outros recursos sociais – a exemplo do senso de conexão, interação social, construção de confiança, intimidade e de comprometimento vinculado, não só com os demais membros da equipe, mas com a própria chefia, entre outros – são mais vinculados às experiências presenciais, ficando a convivência remota prejudicada em relação a estes atributos, o que pode fazer com que os servidores queiram experimentar as vantagens do teletrabalho, ainda que percebam aspectos indissociáveis – ao menos até o momento – do trabalho presencial (Leonardi; Parker; Shen, 2024; Oakman *et al.*, 2020).

A questão sobre se a natureza do trabalho do respondente permite o teletrabalho foi respondida positivamente por quase a integralidade dos servidores (95,3%), destacando-se também que 97% informam ter estrutura adequada para a realização das atividades fora do local de trabalho.

Além destes temas, importa apresentar a análise descritiva dos 16 itens de concordância desta seção, que tratou dos parâmetros individuais e organizacionais sobre o teletrabalho, identificando a média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada item, como também a indicação da significância do teste de Kruskal-Wallis aplicado. Uma vez mais, buscou-se utilizar a triangulação dos dados, no intuito de resultados diferentes corroborarem o mesmo panorama de informações.

Os respondentes desta parte da pesquisa foram todos os participantes que estão lotados em um dos órgãos-alvo da pesquisa, em um total de 866 indivíduos – 161 da CGDF, 300 do DETRAN/DF e 405 da SEEC/DF.

O Quadro 10 apresenta o detalhamento destes dados.

Quadro 10 - Parâmetros institucionais e organizacionais (retomada do teletrabalho)

Nr. Item	Variáveis - Parâmetros institucionais e organizacionais	TOTAL (N = 866)			CGDF (N = 161)			DETRAN/DF (N = 300)			SEEC/DF (N = 405)			
		Signif.	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)	Média	Desvio padrão	C.V. (%)
Vantagens														
1	Acredito que o retorno do teletrabalho pode ser mais eficiente com melhorias na infraestrutura tecnológica	Rejeitar (sig. < 0,001)	4,44	0,970	21,8%	4,37	1,017	23,3%	4,68	0,779	16,7%	4,30	1,046	24,3%
2	Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção permanente para os servidores do GDF	Rejeitar (sig. < 0,001)	4,61	0,900	19,5%	4,73	0,731	15,4%	4,66	0,836	17,9%	4,53	0,996	22,0%

3	Acredito que o teletrabalho pode melhorar minha qualidade de vida	Aceitar (sig. = 0,073)	4,72	0,786	16,6%	4,81	0,614	12,8%	4,76	0,727	15,3%	4,66	0,880	18,9%
4	Acredito que o teletrabalho deve ser mantido como uma opção de modalidade de trabalho	Aceitar (sig. = 0,214)	4,78	0,686	14,4%	4,84	0,519	10,7%	4,79	0,700	14,6%	4,74	0,731	15,4%
5	Acredito que o retorno ao teletrabalho ajudará a reduzir custos operacionais para o governo	Aceitar (sig. = 0,269)	4,79	0,712	14,9%	4,86	0,553	11,4%	4,81	0,666	13,9%	4,74	0,793	16,7%
6	Acredito que o retorno ao teletrabalho contribuirá para a sustentabilidade ambiental (ex:	Aceitar (sig. = 0,298)	4,78	0,719	15,1%	4,86	0,523	10,8%	4,81	0,661	13,8%	4,73	0,818	17,3%

	redução de deslocamentos)													
7	Acredito que a comunicação com a equipe pode ser eficaz no teletrabalho, com as ferramentas adequadas	Aceitar (sig. = 0,379)	4,63	0,799	17,3%	4,61	0,784	17,0%	4,66	0,778	16,7%	4,61	0,821	17,8%
8	Acredito que a segurança das informações deve ser reforçada no teletrabalho	Aceitar (sig. = 0,055)	4,68	0,769	16,4%	4,72	0,718	15,2%	4,74	0,708	14,9%	4,62	0,828	17,9%
9	Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção em situações específicas	Rejeitar (sig. < 0,001)	3,74	1,472	39,4%	3,88	1,448	37,4%	4,06	1,366	33,6%	3,44	1,501	43,7%
10	Acredito que o retorno ao teletrabalho permite um	Aceitar (sig. = 0,240)	4,65	0,810	17,4%	4,77	0,594	12,5%	4,67	0,777	16,6%	4,60	0,900	19,6%

	melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal														
11	Sinto que para o retorno ao teletrabalho será necessário mais treinamento e suporte técnico para execução das atividades laborais	Rejeitar (sig. < 0,001)	3,45	1,327	38,4%	3,43	1,259	36,7%	3,70	1,274	34,5%	3,28	1,366	41,6%	
12	Acredito que o retorno do teletrabalho facilitará a conciliação de responsabilidades profissionais e familiares	Aceitar (sig. = 0,131)	4,57	0,893	19,6%	4,66	0,775	16,6%	4,63	0,830	17,9%	4,49	0,974	21,7%	
13	Acredito que com o retorno ao teletrabalho a minha produtividade	Aceitar (sig. = 0,775)	4,49	0,953	21,2%	4,57	0,820	18,0%	4,51	0,887	19,7%	4,44	1,046	23,5%	

	poderá ser maior													
14	Acredito que a adesão ao teletrabalho deve ser voluntária e não compulsória	Rejeitar (sig. = 0,018)	4,71	0,752	16,0%	4,72	0,726	15,4%	4,80	0,635	13,2%	4,64	0,832	17,9%
15	Acredito que o retorno ao teletrabalho promoverá um ambiente de trabalho mais saudável	Rejeitar (sig. = 0,039)	4,53	0,956	21,1%	4,57	0,947	20,7%	4,63	0,814	17,6%	4,44	1,046	23,6%

Fonte: Elaboração própria (2024)

A organização das informações constantes do Quadro 10 permite identificar as variáveis que obtiveram as maiores médias, a saber: (i) *acredito que o retorno ao teletrabalho ajudará a reduzir custos operacionais para o governo*, média 4,79 (C.V. 14,9%); (ii) *acredito que o retorno ao teletrabalho contribuirá para a sustentabilidade ambiental (ex: redução de deslocamentos)*, média 4,78 (C.V. 15,1%); e (iii) *acredito que o teletrabalho deve ser mantido como uma opção de modalidade de trabalho*, média 4,78 (C.V. 14,4%). Estes itens também estão entre aqueles com menores níveis de variação.

Compulsando os resultados obtidos nos itens de concordância desta seção, e tomando por parâmetro os relatos das ouvidorias (Quadro 5), verifica-se que a terceira categoria com maior quantidade de itens diz respeito à *economicidade para a administração pública* (com 4,5% do total dos itens qualitativos obtidos, além de 8,8% em relação à seção sobre o teletrabalho). Além disso, essa mesma categoria aparece na quarta posição, quando consideradas as respostas da pergunta aberta (com 7,2% dos itens tais, ou 7,5% dos itens da seção) (Quadro 6). A redução dos impactos ambientais também apresenta destaque nas respostas da pergunta aberta (com 2,1% em ambos os cenários, total e parcial).

De Vries, Tummers e Bekkers (2019) destacam que o teletrabalho pode contribuir significativamente para a redução de custos operacionais, uma vez que diminui a necessidade de espaço físico e os gastos associados ao deslocamento dos funcionários. Além disso, eles afirmam que a sustentabilidade ambiental é um benefício claro do teletrabalho, já que a redução de deslocamentos diários contribui para a diminuição das emissões de carbono. Zen (2023) também reforça que a adoção do teletrabalho como uma opção permanente pode ser uma estratégia eficaz para promover práticas de trabalho mais sustentáveis e economicamente vantajosas para o setor público. Além de reduzir custos diretos, o teletrabalho pode levar a uma reavaliação das necessidades de espaço físico, permitindo que as organizações públicas redirecionem recursos para outras áreas críticas, como tecnologia e inovação, que são essenciais para a modernização dos serviços públicos.

Outro aspecto importante a considerar é a influência positiva do teletrabalho na satisfação dos funcionários, que pode resultar em maior produtividade e menor rotatividade. Bertin (2024) observa que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho tende a aumentar a

satisfação no trabalho, o que, por sua vez, pode melhorar o desempenho organizacional. A redução do estresse associado ao deslocamento e a possibilidade de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Essa satisfação pode traduzir-se em menor absenteísmo e maior engajamento com as metas organizacionais, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto os trabalhadores quanto as instituições.

De maneira complementar, verifica-se que os três itens com médias mais baixas se voltam aos seguintes aspectos: (i) *sinto que para o retorno ao teletrabalho será necessário mais treinamento e suporte técnico para execução das atividades laborais*, média 3,45 (C.V. 38,4%); (ii) *acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção em situações específicas*, média 3,74 (C.V. 39,4%); e (iii) *acredito que o retorno do teletrabalho pode ser mais eficiente com melhorias na infraestrutura tecnológica*, média 4,44 (C.V. 21,8%).

A pontuação baixa relacionada à capacitação foi também constatada nas bases qualitativas disponíveis, sendo que nos relatos das ouvidorias ocorreu apenas um registro desta natureza (0,5% da amostra total e 0,9% dos itens da seção de teletrabalho) (Quadro 5) e dois relatos quando considera a base das perguntas abertas (0,3% tanto da amostra total como dos itens da seção de teletrabalho).

O treinamento é fundamental para o sucesso do trabalho, assim como o suporte técnico adequado, sendo que a falta de capacitação pode ser um obstáculo significativo para a eficácia do trabalho remoto (Perego; Belardinelli, 2024). Os autores sugerem que investimentos em infraestrutura tecnológica e programas de formação contínua são essenciais para garantir que os trabalhadores estejam bem-preparados para as exigências do teletrabalho. Mutiganda *et al.* (2022) corroboram essa visão, destacando que melhorias na infraestrutura tecnológica são fundamentais para otimizar a eficiência do teletrabalho e que a capacitação contínua dos trabalhadores é crucial para enfrentar os desafios associados a essa modalidade de trabalho. Além disso, a implementação de plataformas de comunicação e colaboração mais robustas pode facilitar a interação entre equipes, minimizando o impacto do isolamento e promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

A resistência à mudança e a necessidade de adaptação a novas tecnologias são desafios que não devem ser subestimados. Kim (2023) aponta que a transição para o teletrabalho requer não apenas ajustes tecnológicos, mas também uma mudança cultural dentro das organizações. É essencial que os gestores estejam preparados para liderar essa transição, oferecendo suporte e orientação adequados aos seus colaboradores. Isso inclui a criação de políticas claras sobre expectativas de desempenho e comunicação, bem como o fornecimento de recursos adequados para que os trabalhadores possam executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente. A promoção de uma cultura de confiança e autonomia é vital para o sucesso do teletrabalho a longo prazo, garantindo que os funcionários se sintam valorizados e apoiados em suas funções.

Analisando a média dos grupos estabelecidas pelos órgãos, e levando em consideração os itens que apresentam estas diferenças, apresenta-se o seguinte:

- a) **(i) acredito que o retorno do teletrabalho pode ser mais eficiente com melhorias na infraestrutura tecnológica ($p < 0,001$), item que foi significativo para as comparações pareadas SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e CGDF-DETRAN/DF (p ajustado = $0,001$). A SEEC/DF apresentou média 4,30 (C.V. 24,3%), a CGDF média 4,37 (C.V. 23,3%) e o DETRAN/DF média 4,68 (C.V. 16,7%);**
- b) **(ii) acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção permanente para os servidores do GDF ($p = 0,025$), item que apresentou incompatibilidade entre a SEEC-DF e a CGDF, apresentando aquele média 4,53 (C.V. 22,0%) e este último 4,73 (C.V. 15,4%);**
- c) **(iii) acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção em situações específicas ($p < 0,001$), item que apresentou significância nas comparações entre os pares SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$) e SEEC/DF-CGDF/DF (p ajustado = $0,001$). As médias dos órgãos foram: SEEC/DF 3,44 (C.V. 43,7%), DETRAN/DF 4,06 (C.V. 33,6%) e CGDF 3,88 (C.V. 37,4%);**
- d) **(iv) sinto que para o retorno ao teletrabalho será necessário mais treinamento e suporte técnico para execução das atividades laborais ($p < 0,001$), a significância foi verificada na comparação SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado $< 0,001$), tendo**

sido a média daquele 3,28 (C.V. 41,6%) e deste último 3,70 (C.V. 34,5%);

- e) **(v) acredito que a adesão ao teletrabalho deve ser voluntária e não compulsória ($p = 0,018$), com incompatibilidade na comparação entre as médias da SEEC/DF e do DETRAN/DF (p ajustado = 0,014), e tendo as médias sido estabelecidas para a SEEC/DF em 4,64 (C.V. 17,9%) e para o DETRAN/DF em 4,80 (C.V. 13,2%); e**
- f) **(vi) acredito que o retorno ao teletrabalho promoverá um ambiente de trabalho mais saudável ($p = 0,039$), a significância, uma vez mais, foi verificada no par SEEC/DF-DETRAN/DF (p ajustado = 0,048), com médias da SEEC/DF 4,44 (C.V. 23,6%) e do DETRAN/DF 4,63 (C.V. 17,6%);**

Novamente, em quase todas as comparações em que ocorreu a diferença das médias, as inconsistências ocorreram entre SEEC/DF e DETRAN/DF, aquele com os valores de média mais baixos, inclusive quando comparada à CGDF. O tamanho da amostra, a união entre diferentes órgãos (e a variabilidade decorrente), foram os aspectos mais fortemente observados nesse conjunto de itens, no que diz respeito à quantidade de variáveis em que ocorreu a diferença de médias.

Por outro lado, este foi o conjunto de itens que apresentou maior número de itens em que não se verificou diferença entre as médias dos órgãos (10 dos 16 itens), o que demonstra que sobre uma possível retomada do teletrabalho, o posicionamento é bem semelhante, independentemente do órgão observado. Este contexto se coaduna com os achados dos relatos da ouvidoria, por exemplo, cujo encaminhamento maior se voltou à demanda pela retomada do teletrabalho (Quadro 5).



5

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar de forma detalhada as percepções e impactos do teletrabalho entre os servidores públicos de três órgãos do Governo do Distrito Federal: a Secretaria de Economia, a Controladoria-Geral e o Departamento de Trânsito. Este trabalho foi motivado pela crescente necessidade de avaliar a implementação, revogação e, particularmente, a potencial retomada do teletrabalho, especialmente após os desafios impostos pela pandemia de COVID-19.

Um dos aspectos que chamou a atenção desde antes da realização desta pesquisa foi o fato do GDF ter revogado a possibilidade de realização de teletrabalho, o que se apresenta na contramão de diversos outros órgãos, inclusive distritais – como o Tribunal de Contas do DF e a Defensoria Pública –, e instituições de outros poderes de entes federados. Com base em uma metodologia robusta que combinou questionários estruturados e análises qualitativas, o estudo conseguiu alcançar os objetivos específicos traçados na fase de projeto de pesquisa, proporcionando uma visão clara e detalhada sobre a dinâmica do teletrabalho no setor público.

A análise dos dados revelou que os servidores experimentaram uma série de vantagens significativas com o teletrabalho, que se destacaram em termos de flexibilidade de horários, redução do tempo de deslocamento e aumento da autonomia no gerenciamento de suas atividades. A flexibilidade permitiu que muitos servidores equilibrassem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, resultando em maior satisfação no trabalho. Inclusive, as desvantagens indicadas, como a contraposição entre tarefas de trabalho e domésticas com o teletrabalho, foram refutadas pela amostra, que discordou quase que totalmente de qualquer inoperância neste sentido, o que divergiu, de algum modo, de apontamentos já verificados na literatura.

Além disso, verificou-se uma quantidade importante de itens em que as médias foram significativamente diferentes, indicando a existência de divergência de posicionamento entre os diferentes órgãos. Provavelmente por ter sido a maior amostra entre os órgãos, e por contar em seu quadro com uma variabilidade importante de órgãos e áreas técnicas – em razão da junção de pastas e da



responsabilidade de ser órgão central no GDF de temas diferentes e complexos – a SEEC/DF foi responsável por quase todas as médias divergentes da amostra total e com divergências constantes com o DETRAN/DF. Estas diferenças talvez se deem pelas diferenças nas atividades finalísticas de cada órgão, ou mesmo pelos fatores já pontuados. O fato é que este detalhe merece atenção futura.

Importa destacar ainda que os resultados qualitativos apontaram, ainda que de maneira tímida, para os achados dos dados quantitativos relacionados às vantagens e desvantagens do teletrabalho, com ênfase nas vantagens.

Sobre o segundo objetivo específico – percepção do retorno ao trabalho presencial –, a maior parte da amostra destacou a preferência pela continuidade do teletrabalho, como também preocupações relacionadas ao retorno desta modalidade de trabalho, seja por conta de aspectos de saúde, ou ainda um sentimento de ansiedade por esta retomada. Tal constatação foi tão evidente, que os itens de menor média foram aqueles que refutavam a preferência pelo retorno à modalidade presencial, o aumento da produtividade e a satisfação do retorno às atividades presenciais. Este foi o conjunto de itens que apresentou maior divergência entre os órgãos – 11 dos 16 itens apresentaram diferenças significativas nas médias – e parcela significativa destes com divergências envolvendo a SEEC/DF, seja em uma comparação com o DETRAN/DF, seja com a CGDF.

Neste tópico, inclusive os resultados qualitativos corroboraram enfaticamente com os dados quantitativos, posto que a predileção pelo teletrabalho apareceu de maneira majoritária tanto nos relatos obtidos das ouvidorias, quanto nas categorias que emergiram da análise da pergunta aberta do questionário. Esta informação, por si só, consolida uma importância significativa para a adequação e a efetivação de um planejamento mais célere para a possível retomada da modalidade remota de trabalho.

O terceiro objetivo específico trouxe relevo a vantagens e repercussões positivas do teletrabalho, a exemplo da redução dos custos por parte do governo, além da questão da colaboração para a sustentabilidade ambiental, o que também emergiu de maneira destacada, particularmente nas categorias estabelecidas a partir das respostas na pergunta aberta. Outra importante constatação sobre este objetivo, diz respeito à indicação, ainda que tímida no primeiro

caso, da necessidade de mais treinamento e do estabelecimento de melhorias na infraestrutura tecnológica. Esta seção de itens de concordância, foi a que obteve a maior quantidade de variáveis que não apresentaram diferenças significativas entre as médias, o que significa que sobre as variáveis incluídas neste tópico, ocorreu uma concordância maior por parte dos participantes, independentemente do seu órgão de lotação.

A pesquisa sublinhou a importância de estabelecer critérios claros para a elegibilidade ao teletrabalho, com base na natureza das atividades desempenhadas e na disponibilidade de recursos tecnológicos adequados. Além disso, a necessidade de treinamento contínuo e suporte técnico foi enfatizada como essencial para garantir a eficácia e a produtividade no regime de teletrabalho. Os resultados sugerem que o GDF deve considerar a implementação de um modelo de teletrabalho flexível e bem-estruturado, que possa ser adaptado às necessidades específicas de cada órgão e servidor. Isso inclui a criação de diretrizes claras sobre expectativas de desempenho, comunicação e suporte técnico, além de promover uma cultura organizacional que valorize a confiança e a autonomia dos trabalhadores.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo oferece contribuições significativas para a literatura sobre teletrabalho no setor público, especialmente em um contexto pós-pandêmico. Ele fornece valiosas informações sobre as percepções dos servidores públicos em relação às mudanças nas dinâmicas de trabalho, destacando tanto os benefícios quanto os desafios do teletrabalho. A pesquisa reforça a importância de políticas de trabalho flexíveis e adaptáveis, que possam aumentar a satisfação dos trabalhadores e melhorar a eficiência organizacional. Além disso, os resultados fornecem uma base sólida para futuras pesquisas sobre o impacto do teletrabalho em diferentes contextos e setores, estimulando a discussão sobre a modernização das práticas de trabalho no serviço público. Ao integrar abordagens quantitativas e qualitativas, o estudo oferece uma compreensão rica e detalhada das experiências dos servidores, que pode informar tanto a teoria quanto a prática na gestão pública.

Institucionalmente, os resultados deste estudo são de grande valor para o GDF, oferecendo uma visão clara das experiências e expectativas dos servidores em relação ao teletrabalho. Essas descobertas podem ser utilizadas para formular políticas mais eficazes e eficientes, que não apenas melhorem a qualidade de vida dos

servidores, mas também aumentem a produtividade e reduzam custos operacionais. A implementação de um modelo de teletrabalho bem-estruturado pode posicionar o GDF como um empregador moderno e inovador, capaz de atrair e reter talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Ao adotar práticas de trabalho mais flexíveis, o GDF pode também promover a sustentabilidade ambiental, reduzindo a pegada de carbono associada ao deslocamento diário dos servidores. Além disso, a flexibilidade no trabalho pode contribuir para uma maior inclusão e equidade, permitindo que indivíduos com diferentes necessidades e circunstâncias pessoais participem plenamente da força de trabalho.

Neste sentido, sugere-se, inclusive, a adoção das providências elencadas no seguinte rol exemplificativo:

- a) **(i) encaminhamento dos resultados desta pesquisa para o Gabinete do Excelentíssimo Senhor Secretário de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), ao Gabinete do Excelentíssimo Senhor Secretário Controlador-Geral do Distrito Federal (CGDF) e à Senhora Diretora-Geral do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN/DF);**
- b) **(ii) estabelecimento de iniciativas-piloto de trabalho (e/ou teletrabalho) nos órgãos do GDF, buscando estabelecer da maneira mais objetiva possível, os pontos fortes e fracos para cada órgão;**
- c) **(iii) identificar, de maneira específica, os parâmetros de produtividade relacionados às atividades realizadas em cada órgão, no intuito de verificar a produtividade no ambiente presencial e em atividades remotas, possibilitando ainda melhor verificação da capacidade produtiva de cada órgão;**
- d) **(iv) estabelecer capacitação voltada aos aspectos do teletrabalho, com conteúdo a ser desenvolvido pela área técnica responsável, sugerindo-se, por oportuno, a inserção de tópicos atinentes às competências necessárias para o teletrabalho, tanto de aspectos comportamentais quanto do uso das tecnologias; gestão de equipes no teletrabalho, incluindo aspectos de monitoramento do desempenho; aspectos éticos do teletrabalho, entre outros que sejam de aplicabilidade prática por parte dos servidores;**
- e) **(v) criar grupo de trabalho voltado à elaboração de proposta normativa para estabelecimento de trabalho híbrido (e/ou teletrabalho), de acordo com critérios específicos e**

condizentes com a realidade do GDF, sem deixar de analisar as normas aplicadas em órgãos de outros Poderes e de outros entes federados. Sugere-se o prazo máximo de 60 a 90 dias para conclusão das atividades deste grupo.

Este grupo de trabalho sugerido, inclusive, poderia ser composto por todos os órgãos do GDF, possibilitando o estabelecimento de diretrizes para a realização do teletrabalho, aspectos para efetivação da gestão do teletrabalho (por parte dos líderes), requisitos mínimos necessários, entre outros aspectos de caráter mais abrangente, possibilitando aos órgãos, por meio de portarias, estabelecerem critérios mais específicos e voltados à suas atividades, sejam elas meio ou finalísticas.

Importa destacar que fora indicado o rol como exemplificativo (e não taxativo) pelas diversas possibilidades concomitantes que podem ser adotadas, a depender do foco considerado pelo órgão central de gestão de pessoas do GDF, como também pelas especificidades dos órgãos componentes do GDF.

Apesar das contribuições significativas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a pesquisa foi conduzida em um contexto específico, focando em apenas três órgãos do GDF, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões ou setores. Os posicionamentos entre os órgãos podem apresentar divergências importantes, a exemplo do que foi visto nas comparações de médias estabelecidas entre os diferentes órgãos, independentemente do tema explorado – vantagens e desvantagens do teletrabalho, percepção sobre o retorno compulsório ao trabalho presencial e parâmetros institucionais e organizacionais da retomada do teletrabalho no GDF –, o que seguramente pode vir a ocorrer em instituições não exploradas na presente pesquisa.

Uma outra limitação que merece destaque diz respeito ao fato de 49,7% dos 866 participantes da pesquisa terem estado em teletrabalho apenas durante a pandemia, e como este aspecto pode influenciar o posicionamento destes servidores em relação aos demais aspectos investigados nesta pesquisa. Isto porque, no cenário pandêmico, em que eventos, atividades coletivas, comércio e diversas outras atividades foram suspensas – o denominado *lockdown* –, o contexto de trabalho e de suas modalidades, a exemplo do teletrabalho, precisou passar por adaptações compulsórias. Deste modo, a

experiência dos servidores que só utilizaram o teletrabalho durante a pandemia pode trazer impactos distintos dos esperados nesta pesquisa, que busca entender a viabilidade do teletrabalho (ou do trabalho remoto) como alternativa ao trabalho presencial, em circunstâncias de normalidade.

Ademais, importa tratar também dos impactos da forma como a retomada do trabalho presencial foi estabelecida no âmbito do GDF. O Decreto Distrital nº 44.265/2023 revogou os Decretos que tratavam de teletrabalho e determinou o retorno imediato ao trabalho presencial dos servidores do GDF. Esta ação foi indagada por representantes dos servidores em momentos distintos – a exemplo da audiência pública realizada na CLDF em maio de 2023, conforme indicado neste texto –, e pode estabelecer um contexto em que todos (ou a maioria) venham a se posicionar favoravelmente ao teletrabalho (e aos aspectos que o reforçam), em razão deste contexto atualmente vivenciado na administração pública do DF. Assim, este cenário de apoio maciço à retomada do teletrabalho, pode ter impactos nos resultados obtidos neste estudo.

A agenda de pesquisas decorrente deste trabalho é multifacetada e apresenta possibilidades diversas possibilidades. Como aspecto inicial, a expansão do escopo do estudo para incluir uma variedade maior de órgãos públicos e contextos geográficos, a fim de validar e generalizar os achados seria interessante e poderia possibilitar um melhor entendimento dos posicionamentos convergentes e divergentes entre servidores de órgãos distintos, ainda que integrantes de uma mesma estrutura, como é o caso do GDF.

Torna-se necessário também buscar entender melhor questões mais específicas a respeito da operacionalização do teletrabalho, particularmente as questões tecnológicas e suas implicações – como segurança das informações, facilitação da comunicação e outros aspectos – além da gestão do teletrabalho propriamente dita. Neste sentido, analisar de maneira mais detalhada o melhor formato de monitoramento das atividades por parte dos líderes, como estabelecer o *feedback* de maneira mais adequada, como acompanhar o desempenho das pessoas (em teletrabalho e no trabalho presencial), entre outros aspectos imprescindíveis para melhor entendimento das potencialidades do teletrabalho. Neste sentido, avaliar e comparar os resultados nas diferentes modalidades podem demonstrar melhor os efeitos para as organizações e indivíduos, tanto do desempenho quanto

relacionando com outras variáveis de comportamento organizacional (ex: engajamento, satisfação no trabalho, qualidade de vida no trabalho).

Também é relevante conduzir pesquisas que realizem uma análise comparativa das variáveis sociodemográficas e das particularidades dos servidores, com o objetivo de identificar a quem o teletrabalho se destina de forma mais eficaz e o que deve ser aprimorado em sua gestão para melhor atender diferentes expectativas, estabelecidas por diferentes públicos-alvo de servidores. Além de estudos que avancem na identificação de variáveis individuais, é importante a realização de pesquisas sobre variáveis meso e macro, ou seja, de nível da equipe e de particularidades do contexto organizacional.

Em adição, é importante o desenvolvimento de estudos que possibilitem a testagem do modelo de mensuração dos instrumentos utilizados, ou ainda que buscam evidências de validade dos instrumentos utilizados, possibilitando o melhor entendimento acerca da possibilidade de aplicação mais generalizada do instrumento, tomando por base a amostra já alcançada. Além disso, investigações longitudinais poderiam oferecer *insights* mais profundos sobre as mudanças nas percepções e práticas de teletrabalho ao longo do tempo. Estudos que integrem métodos quantitativos e qualitativos, como experimentos controlados e entrevistas em profundidade, também seriam valiosos para explorar as nuances do teletrabalho e suas implicações para a gestão pública.

Em conclusão, este estudo destaca a importância de um modelo de teletrabalho bem-estruturado e flexível no setor público, especialmente em um contexto pós-pandêmico. Ao abordar as necessidades e expectativas dos servidores, o GDF pode não apenas melhorar a satisfação e produtividade dos trabalhadores, mas também posicionar-se como um líder em práticas de trabalho inovadoras e sustentáveis. A continuidade da pesquisa nesta área é fundamental para garantir que as políticas de teletrabalho evoluam para atender às demandas de um ambiente de trabalho em constante mudança. Com uma abordagem estratégica e bem-informada, o teletrabalho pode se tornar uma ferramenta poderosa para a modernização e eficiência do serviço público, beneficiando os servidores e a sociedade em geral.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; COSTA, R. B.; MARTINS, L. B., LEGENTIL, J.; MIRANDA, L. Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1655-1664, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>.

AFONSO, D. S., BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 3, p. 703-724, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i3.8658>.

ALMEIDA, M. G. S. Motivação dos servidores públicos para retorno ao trabalho presencial em Fortaleza. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – **Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará**, Fortaleza, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/68942>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ALASSAF, P.; SZALAY, Z. G. The impact of ‘compulsory’ shifting to use e-services during COVID-19 pandemic restrictions period on e-Services users’ future attitude and intention “Case study of Central European Countries/Visegrád Group (V4)”. **Sustainability**, v. 14, n. 16, art. 9935, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14169935>.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARBOSA, M. Home office de servidores gera corte anual de gastos de até R\$ 500 milhões. **Correio Braziliense**, Brasília/DF, 05 jul. 2020. Economia. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/05/internas_economia,869461/home-office-de-servidores-gera-corte-anual-de-gastos-de-ate-r-500-mil.shtml. Acesso em: 05 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERTIN, M. E. **Teletrabalho e bem-estar no trabalho: as influências da autonomia e da telepressão**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2024. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/50087>. Acesso em: 10 out. 2024.

BORGES, E. A. **Principais impactos do retorno ao trabalho presencial em cenário de pandemia – a experiência da EBSERH sede**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6602>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

BRASIL. **Decreto-lei nº 315, de 13 de março de 1967**. Organiza a Secretaria de Segurança Pública da Prefeitura do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1967]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0315.htm#:~:text=. Acesso em: 5 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.296, de 15 de dezembro de 1975**. Transforma o Departamento de Trânsito do Distrito Federal em autarquia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1975]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L6296.htm. Acesso em: 5 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 21 maio 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F.; ZANONI, A. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: UFPR, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CALCINI, R.; CAMARA, A. P. Tecnologias e o Teletrabalho Pós-Pandemia: o controle invisível aos olhos do subordinado. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 4, n. 8, p. 391-419, 2022. DOI: <https://doi.org/10.70940/rejud4.2022.183>.

CHEN, Y; WEZIAK-BIALOWOLSKA, D.; LEE, M. T.; BIALOWOLSKI, P.; COWDEN, R. G.; MCNEELY, E.; VANDERWEELE, T. J. Working from home and subsequent work outcomes: Pre-pandemic evidence. **PLoS ONE**, v. 18, n. 4, art. e0283788, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283788>.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 05, de 27 de dezembro de 2016**. Institui o Teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF como projeto-piloto e dá outras providências. Brasília: CGDF, 2016. Disponível em: <https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/PORTARIA-INTERNA-N%C2%BA-05-DE-27.12.2016.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. CGDF regulamenta teletrabalho. **CGDF**, 7 fevereiro 2019, [2019a]. Disponível em: <https://cg.df.gov.br/cgdf-regulamenta-teletrabalho/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 49, de 1º de fevereiro de 2019**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: CGDF, 2019, [2019b]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/922be4d68ce340e9b7a37d414d24dda1/Portaria_49_01_02_2019.html. Acesso em: 3 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 158, de 21 de setembro de 2021**. Autoriza a implementação do teletrabalho na Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF. Brasília: CGDF, 2021. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e10023b3364e45968211d855664ef0ab/Portaria_158_21_09_2021.html#:~:text=PORTARIA%20N%C2%BA%20158%2C%20DE%2021%20DE%20SETEMBRO%20DE%202021&text=1%C2%BA%20Autorizar%20a%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20do,21%20de%20setembro%20de%202021. Acesso em: 3 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 67, de 27 de fevereiro de 2023**. Revoga a Portaria nº 158, de 21 de setembro de 2021, que autorizou a implementação do teletrabalho no âmbito da

Controladoria-Geral do Distrito Federal. Brasília: CGDF, 2023 [2023a]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/556560122d214eb2ac16c6d8dcdd7980/cgdf_prt_67_2023.html#art1. Acesso em: 29 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. Organograma da CGDF. **CGDF**, 06 dezembro 2023, [2023b]. Disponível em: <https://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Organograma-06.12.2023.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DEFENSORIA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 223, de 15 de julho de 2022**. Dispõe sobre o regime de teletrabalho para servidores no âmbito da Defensoria Pública do Distrito Federal. Brasília: DPDF, 2022. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/83e218bc68564b3cab46487cf8a611e2/Portaria_223_15_07_2022.html. Acesso em: 25 nov. 2024.

DEFENSORIA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 469, de 27 de setembro de 2023**. Dispõe sobre o trabalho híbrido no âmbito da Defensoria Pública do Distrito Federal. Brasília: DPDF, 2023. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/85a47a7ebc4f40568c13cf28d24caf37/dpdf_prt_469_2023.html. Acesso em: 25 nov. 2024.

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL. **Instrução nº 1188, de 08 de dezembro de 2016**. Institui a experiência-piloto que permite a realização do teletrabalho, no âmbito do Departamento de Trânsito do Distrito Federal - Detran/DF. Brasília: Detran/DF, 2016. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3b4f1f4bff8b4506bb137fd8aab6ce87/detran_ins_1188_2016.html#art8. Acesso em 5 jun. 2024.

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL. **Instrução nº 499, de 06 de julho de 2017**. Altera a redação da Instrução nº 1188, de 08 de dezembro de 2016. Brasília: Detran/DF, 2017. Disponível em:

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/bcadfa546d244d4188ccfc607cee5b25/Instru_o_499_06_07_2017.html. Acesso em 5 jun. 2024.

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL. **Instrução nº 389, de 14 de junho de 2022**. Autorizar a implementação do teletrabalho no Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN/DF. Brasília: Detran/DF, 2022, [2022a]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/57eeaf023d994b27b12a57684540ca40/detran_ins_389_2022.html#:~:text=INSTRU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20389%2C%20DE%2014,c%20o%20par%C3%A1grafo%20C3%BAnico%2C%20do%20art. Acesso em: 5 jun. 2024.

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL. Organograma do Detran/DF. **Detran/DF**, 02 maio 2022, [2022b]. Disponível em: <https://www.detran.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Organograma-2022.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development: Theory and Applications**. 4. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Public Management Review**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.

DISTRITO FEDERAL. **Lei Orgânica do Distrito Federal**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [1993]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66634/Lei_Org_nica__08_06_1993.html. Acesso em: 10 jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002**. Cria a Corregedoria-Geral do Distrito Federal e institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito Federal. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2002]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/51060/Lei_3105_27_12_2002.html. Acesso em: 2 jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 27.784, de 16 de março de 2007**. Dispõe sobre a alteração no Regimento Interno do Departamento de Trânsito do Distrito Federal. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2007]. Disponível em: https://www.detran.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Decreto-27784-de-16_03_2007_-RI-em-vigor.pdf. Acesso em: 3 jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Lei complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2011]. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/f59de8af-961c-319e-99d3-2640f01e74d3/43625234.pdf>. Acesso em: 20 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.368, de 04 de outubro de 2018.** Institui e regulamenta o Teletrabalho e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2018]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/761e28b209b44944839bd3b0047cad8e/Decreto_39368_04_10_2018.html. Acesso em: 5 jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020.** Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, a partir de 23 de março de 2020, em decorrência do coronavírus (COVID-19), e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2020]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/7c595bba3c43420e998ca801ae6f1c62/Decreto_40546_20_03_2020.html. Acesso em: 6 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, em virtude da pandemia da COVID-19 e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2021a]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f420758b53ef4ac698ae64733fc20726/Decreto_41841_26_02_2021.html. Acesso em: 6 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.462, de 30 de agosto de 2021.** Institui e regulamenta o teletrabalho e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2021b]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f9de3aa9d7e649e9adf2c452bd6ed7d5/Decreto_42462_30_08_2021.html. Acesso em: 2 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.830, de 17 de dezembro de 2021.** Aprova o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2021c]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ee08a3f6cf464f8ca1fac36d15537786/Decreto_42830_17_12_2021.html. Acesso em: 3 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023.** Revoga o Decreto nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021, que dispõe sobre o teletrabalho, bem como o Decreto nº 42.462, de 30 de agosto de 2021, que institui e regulamenta o teletrabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2023]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/03601f83d5c349d18c47bf2e84d4a60a/Decreto_44265_23_02_2023.html. Acesso em: 2 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024.** Dispõe sobre a alteração da nomenclatura da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal, da extinção da Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, [2024]. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/45013fddaf344a669ef278bd07d930f3/Decreto_45433_18_01_2024.html. Acesso em: 10 jun. 2024.

DUTRA, F. Servidores reclamam do fim do teletrabalho no GDF: “Nova realidade”. **Metrópoles DF**, 27 fevereiro 2023. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/servidores-reclamam-do-fim-do-teletrabalho-no-gdf-nova-realidade>. Acesso em: 03 jun. 2024.

EINSFELD, E. B.; TRISTÃO, P. A. Impacto orçamentário do teletrabalho durante a pandemia: estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 17, n. 2, p. 1-22, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e96000>.

FAN, W.; MOEN, P. Ongoing Remote Work, Returning to Working at Work, or in between during COVID-19: What Promotes Subjective Well-Being? **Journal of Health and Social Behavior**, v. 64, n. 1, p. 152-171, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00221465221150283>.

FERNANDES JR., A. R.; SILVA, F. C. **O teletrabalho e sua implementação no serviço público: Perspectivas e desafios.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) – Escola de Governança Pública do Estado do Pará, Belém, 2018. Disponível em: https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/12-_o_teletrabalho_e_sua_implementacao_no_servico_publico_ananias_r_fernandes_junior.pdf. Acesso em: 28 nov. 2024.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

FLEXIBLE working rights extended to all. **BBC News**, London, 30 jun. 2014. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-28078690>. Acesso em: 21 maio 2024.

FRAGA, M. C.; SILVA, A. L.; FERREIRA, D.; MOTA, J.; COSTA, D.; SILVEIRA JR., R.; FERREIRA, M.; BERMEJO, P.; PORTO, R. O desempenho do teletrabalhador: o que o afeta e como gerir e avaliar? Uma revisão integrativa com vistas a uma agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, p. 142-161, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2023v23n66p142-161>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 173-202.

GUERRA, M. H.; SILVA, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>.

HERMOGENES, L. R.; SANTOS, M.; NASCIMENTO, P. F.; TEIXEIRA, L. F. A importância das digital skills em tempos de crise: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. **Revista Augustus**, v. 25, n. 51, p. 198-218, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15202/1981896.2020v25n51p198>.

KI, N.; LEE, D. Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID-19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. **Public Administration Review**, v. 85, n. 1, p. 207-223, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13797>.

KIM, J. Public management strategies for improving satisfaction with pandemic-induced telework among public employees. **International Journal of Manpower**, v. 44, n. 3, p. 558-575, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2022-0048>.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.4987>.

LEONARDI, P. M.; PARKER, S. H.; SHEN, R. How Remote Work Changes the World of Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, p. 193-219, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>.

LOTTA, G. S.; PIRES, R.; OLIVEIRA, V. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 463-492, 2014. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.562>.

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.963>.

MAHLER, J. The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>.

MALHEIROS, B.; TOMEI, P. A. Teletrabalho no contexto da pandemia: um estudo bibliométrico. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, p. 124-141, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2023v23n66p124-141>.

MARCHESINI, L. Servidores públicos resistem a voltar ao trabalho presencial e vão a Justiça. **FolhaPress**, Brasília, DF, 12 de novembro, 2023. Disponível em: <https://www.acesa.com/economia/2023/11/185443-servidores-publicos-resistem-a-voltar-ao-trabalho-presencial-e-vao-a-justica.html>. Acesso em: 19 maio 2024.

MARTELLO, A. Governo fixa regras para *home office* e diz que economizou R\$ 360 milhões até junho com sistema. **G1**, 30 de julho, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/30/governo-fixa-regras-e-diz-que->

poupou-mais-de-r-360- milhoes-ate-junho-com-home-office.ghtml. Acesso em: 17 maio 2024.

MÁXIMO, W. Trabalho remoto gerou economia de R\$ 1,4 bi no Executivo federal: Levantamento registra redução de gastos desde março de 2020. **Agência Brasil**, 03 agosto 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/trabalho-remoto-gerou-economia-de-r-14-bi-no-executivo-federal>. Acesso em: 3 jun. 2024.

MELE, V.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N. Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. **Public Administration Review**, v. 83, n. 6, p. 1649-1666, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13734>.

MIRANDA, L. F.; MARTINS, L. B.; ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J.; MOURÃO, L. Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, art. e2023-0255, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>.

MONTEZANO, Lana. O uso da triangulação de dados para definição do modelo de competências profissionais para inovação no setor público Brasileiro. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios**, v. 14, art. e591, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e591>.

MOREIRA JR., J. R.; SANTOS, J. D. Teletrabalho na administração pública: da implantação compulsória ao programa de gestão na Aneel. *In* XVII Jornada Científica de Administração Pública, JCAP 2023. **Anais eletrônicos**. Araraquara/SP: JCAP, 2023. Disponível em: <https://www.doity.com.br/anais/xvijornap/trabalho/281063>. Acesso em: 26 set. 2024.

MOREIRA JR., J. R.; SANTOS, J. S.; LIMA, F. L. S. Máquina Pública: Impactos do Teletrabalho da Pandemia da Aneel. **Revista FT**, v. 27, n. 120, p. 88-118, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7782688>.

MUTIGANDA, J. C.; WIITAVAARA, B.; HEIDEN, M.; SVENSSON, S.; FAGERSTRÖM, A.; BERGSTRÖM, G.; ABOAGYE, E. A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>.

OAKMAN, J.; KINSMAN, N.; STUCKEY, R.; GRAHAM, M.; WEALE, V. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**, v. 20, art. 1825, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático**. OIT: Genebra, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. OIT defende melhor proteção para trabalhadores em domicílio. **OIT Notícias**, 13 janeiro, 2021. Disponível em <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-defende-melhor-protecao-para-trabalhadores-em-domicilio>. Acesso em: 2 jun. 2024.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L.; OLIVEIRA, M. A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: Percepções de Trabalhadores de uma Agência Reguladora Brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PEREGO, A.; BELARDINELLI, P. Telework and Public Employees' Attitudes Post-Pandemic: Experimental Evidence from Italy. **Journal of Public Administration Research and Theory**, publicação online antecipada, 2024.

RIBEIRO, V. V. N.; MONTEZANO, L. Percepção da qualidade de vida no trabalho de uma Secretária do Governo do Distrito Federal. *In XXVII*

Seminários em Administração, SemeAd 2024. **Anais eletrônicos**. São Paulo: SemeAd, 2024, p. 1-15. Disponível em: <https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/577.pdf>? Acesso em: 28 set. 2024.

ROCHA, A. B.; CORRÊA, D.; TOSTA, J. G.; CAMPOS, R. P. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299-329, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.5215>.

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

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. *In*: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006, p. 304-307.

SACCARO, N. L. Teletrabalho no setor público brasileiro: Impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono. **IPEA**: texto para discussão, Brasília, n. 2207, p. 1-2, jul. 2016.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAP CONSULTORIA SOLUÇÕES EM REMUNERAÇÃO [SAP Consultoria]. **Resultados da 5ª Pesquisa Nacional sobre Home Office Brasil 2022**. São Paulo: SAP; SOBRATT, 2022. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/10012023-resultados-pesquisa-home-office-2022/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SANIELE, B.; MELLO, D.; TOKARNIA, M.; PEDUZZI, P.; OLIVEIRA, K. Veja as medidas que cada estado está adotando para combater a Covid-19. **Agência Brasil**, Brasília, 28 junho 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/veja-medidas-que-cada-estado-esta-adotando-para-combater-covid-19>. Acesso em: 2 jun. 2024.

SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Economia e dá outras providências. Brasília: SEEC/DF, 2021.

Disponível em:
https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html. Acesso em: 10 junho 2024.

SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 92, de 11 de março de 2022**. Fica autorizada a implementação do teletrabalho nos termos do Decreto nº 42.462, de 2021. Brasília: SEEC/DF, 2022. Disponível em:
https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c41853329c5e40e89122fdcc2a24656e/Portaria_92_11_03_2022.html. Acesso em: 3 jun. 2024.

SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. Organograma da SEEC. **SEEC**, 11 abril 2024, [2024a]. Disponível em:
<https://www.economia.df.gov.br/organograma/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. Painel Estatístico de Pessoal. **SEEC**, 27 março 2024, [2024b]. Disponível em:
<https://www.economia.df.gov.br/organograma/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SECRETARIA DE FAZENDA DO DISTRITO FEDERAL. GDF economiza R\$ 36 milhões com teletrabalho. **SEFAZ**, 13 agosto 2020. Disponível em:
<https://www.sefaz.df.gov.br/gdf-economiza-r-36-milhoes-com-teletrabalho-2/>. Acesso em 3: jun. 2024.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, p. 44–55, 2018.

SILVA, C. Servidores públicos do DF estão insatisfeitos com volta ao presencial. **Correio Braziliense**, n. 916, 19 março 2023. Disponível em:
<https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2023/03/5081058-servidores-publicos-do-df-estao-insatisfeitos-com-volta-ao-presencial.html>. Acesso em: 3 jun. 2024.

SILVA, L. R. F.; GONÇALVES, T. J.; SANTOS, T. L.; LACERDA, L. F.; CARVALHO, J. L. Teletrabalho após a pandemia do COVID-19: qual a percepção dos servidores públicos? **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 4, art. e4929, 2024. DOI:
<https://doi.org/10.55905/revconv.17n.4-149>.

SILVA, N. L. S.; SILVA, O. H. da. Escalas de medidas de variáveis para diagnósticos da sustentabilidade de sistema de produção

agropecuários. **Scientia Agraria Paranaensis**, v. 9, n. 2, p. 71–84, 2010. DOI: <https://doi.org/10.18188/sap.v9i2.4580>.

SOUSA, K. S. de; SOUSA, M. T. C. O teletrabalho no Brasil: a não adesão à Convenção Internacional nº 177 e à Recomendação nº 184 da Organização Internacional do Trabalho e suas consequências. **Revista de Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho, Sociais e Empresariais**, v. 8, n. 1, p. 18–37, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-009X/2022.v8i1.8828>.

TEIXEIRA, R. de B. **A Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/45241>. Acesso em: 9 maio 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Resolução nº 365, de 14 de dezembro de 2022**. Disciplina o teletrabalho no Tribunal de Contas do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: TCDF, 2022. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/86b99e4897ac4efea5cbc6fb4143def5/Resolu_o_365_14_12_2022.html. Acesso em: 25 nov. 2024.

VEIGA, Y. M. **Teletrabalho e qualidade de vida: a percepção do sujeito no serviço público distrital**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/49366>. Acesso em: 21 nov. 2024.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, v. 1, n. 6, p. 93-115, 2020.

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

WEN, E. Representantes dos servidores defendem volta do teletrabalho no GDF em audiência. **Agência CLDF**, Brasília, 05 maio 2023. Disponível em: <https://www.cl.df.gov.br/-/regulamentacao-do-teletrabalho-no-gdf-e-tema-de-audiencia-publica>. Acesso em: 2 jun. 2024.

XIMENES, R. A. A.; ALBUQUERQUE, M. F. P.; MARTELLI, C. M. T.; ARAÚJO, T. V. B.; MIRANDA FILHO, D. B.; SOUZA, W. V.; ICHIHARA, M. Y. T.; LIRA, P. I. C.; KERR, L. R. F.; AQUINO, E. M.; SILVA, A. A. M.; ALMEIDA, R. L. F.; KENDALL, C.; PESCARINI, J. M.; BRANDÃO FILHO, S. P.; ALMEIDA-FILHO, N.; OLIVEIRA, J. F.; TELES, C.; JORGE, D. C. P.; SANTANA, G.; GABRIELLI, L.; RODRIGUES, M. M.; SILVA, N. J.; SOUZA, R. F.; SILVA, V. A. F.; BARRETO, M. L. Covid-19 no nordeste do Brasil: entre o lockdown e o relaxamento das medidas de distanciamento social. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 26, n. 4, p. 1441-1456, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.39422020>.

ZADROS, K. Work Safety Factors in the Public Administration of the Post-Covid Period. **Materials Research Proceedings**, v. 34, p. 477-485, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21741/9781644902691-55>.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO



Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo do Distrito Federal (SEEC/DF, CGDF, Detran/DF)

Caro(a) Servidor(a),

Este questionário integra a pesquisa conduzida para a elaboração de dissertação de mestrado, voltada a entender aspectos relacionados ao teletrabalho na Administração Pública do Distrito Federal.

A pesquisa, conduzida pelo pesquisador Clayton Clay Furtado, é vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Profa. Dra. Lana Montezano.

O objetivo deste questionário é coletar suas percepções e experiências em relação ao teletrabalho, tanto no que diz respeito à sua implementação, quanto à revogação e viabilidade de retorno. Ele está estruturado em três seções de perguntas acerca do teletrabalho e uma seção com dados e características sociodemográficas, com previsão de preenchimento de cerca de 10 minutos.

Pedimos que responda às perguntas com sinceridade, pois suas respostas são anônimas, sem possibilidade de identificação do respondente, sendo tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Sua participação é fundamental para a proposição de melhorias quanto à adoção do teletrabalho no âmbito do GDF.

Agradecemos antecipadamente por sua participação!

Clayton Clay Furtado e Profª. Drª. Lana Montezano

Em caso de dúvidas, por favor entrar em contato no e-mail: clayton_furtado@yahoo.com.br ou clayton.furtado@economia.df.gov.br.

claytonmestrado.idp@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

Próxima



Página 1 de 7

[Limpar formulário](#)



Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo do Distrito Federal (SEEC/DF, CGDF, Detran/DF)

claytonmestrado.idp@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

- Sim, concordo em participar da pesquisa.
- Não concordo em participar da pesquisa.

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 2 de 7 [Limpar formulário](#)

Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo do Distrito Federal (SEEC/DF, CGDF, Detran/DF)

claytonmestrado.idp@gmail.com [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Experiência anterior em teletrabalho

Você esteve em teletrabalho em algum período nos últimos anos? *

Sim.

Não.

[Voltar](#) [Próxima](#) Página 3 de 7 [Limpar formulário](#)

3

³ Se o respondente respondesse “sim”, nesta questão, seria direcionado para a próxima seção, ou seja, Seção 1. Caso respondesse “não”, seria direcionado à Seção 4, que tratou da percepção dos servidores sobre uma possível retomada do teletrabalho no GDF.

Percepção sobre experiência com o teletrabalho

Indique, por favor, em que momento você esteve em teletrabalho (caso não tenha * estado, marcar a opção correspondente):

- Apenas antes da pandemia.
- Apenas durante a pandemia.
- Apenas após a pandemia.
- Tanto antes como durante a pandemia.
- Tanto durante como depois da pandemia.
- Estive em teletrabalho antes, durante e depois da pandemia.

Qual o tempo aproximado que você passou em teletrabalho? *

- Até 6 meses.
- Entre 7 meses e 1 ano.
- Entre 1 ano e 1 mês e 1 ano e 6 meses.
- Entre 1 ano e 7 meses e 2 anos.
- Mais do que 2 anos.



Analise as afirmativas abaixo, e indique o seu grau de concordância, variando de *
1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), sobre sua percepção
quanto à experiência em teletrabalho.

- | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo parcialmente | 3. Nem concordo e nem discordo | 4. Concordo parcialmente | 5. Concordo totalmente |
| | | | | |

Me senti mais produtivo(a) trabalhando remotamente do que presencialmente em meu local de trabalho.	<input type="radio"/>				
Conseguir equilibrar melhor o trabalho e a vida pessoal durante o teletrabalho.	<input type="radio"/>				
Tive flexibilidade suficiente no meu horário de trabalho enquanto trabalhei remotamente.	<input type="radio"/>				
Conseguir me concentrar melhor nas tarefas quando trabalhei em casa.	<input type="radio"/>				





Tive menos interrupções profissionais (p. ex., colegas de trabalho e chefia) ao trabalhar remotamente.

Recebi suporte técnico adequado da organização para resolver problemas relacionados às ferramentas de teletrabalho.

Senti que minha comunicação com os colegas de equipe foi eficiente durante o teletrabalho.

Tive acesso a todas as informações e recursos necessários para desempenhar meu trabalho remotamente.



Minha percepção era de que meu chefe imediato estava preparado para coordenar a equipe remotamente.

Me senti preparado(a) para realizar minhas atividades em teletrabalho.

Me senti motivado(a) a realizar minhas tarefas de trabalho enquanto trabalhava remotamente.

As atividades domésticas foram uma fonte de distração durante o teletrabalho.



Senti que meu gestor confiava em mim para realizar o trabalho remotamente.

Tive dificuldades em gerenciar meu tempo entre as atividades domésticas e profissionais.

Me senti isolado(a) dos meus colegas de trabalho durante o teletrabalho.

Tive treinamento específico para começar a trabalhar remotamente.

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 4 de 7 [Limpar formulário](#)



Percepção sobre o retorno ao trabalho presencial

Principalmente após o período da pandemia, ao menos o período mais crítico, as atividades presenciais de trabalho começaram a ser retomadas gradualmente no âmbito do GDF.

Analise as afirmativas abaixo, e indique o seu grau de concordância, variando de * 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) sobre sua percepção quanto ao retorno para o trabalho presencial.

1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo e nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
				

Me senti confortável em retornar ao trabalho presencial após a pandemia.

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Senti que o retorno ao trabalho presencial é necessário para a produtividade.

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------



Preferia ter continuado trabalhando remotamente após a pandemia.

Fiquei preocupado(a) com minha saúde ao retornar ao trabalho presencial.

Senti que o trabalho presencial permitia uma melhor comunicação com meus colegas.

Tive dificuldades para reorganizar a minha rotina para trabalhar presencialmente.

Senti que o trabalho presencial melhorava a colaboração com minha equipe.



Tive dificuldades para reorganizar a minha rotina para trabalhar presencialmente.

Senti que o trabalho presencial melhorava a colaboração com minha equipe.

Me senti ansioso(a) em relação ao retorno ao trabalho presencial.

Me senti satisfeito(a) com as medidas de segurança implementadas para o retorno ao trabalho presencial, no meu ambiente de trabalho.

Senti que o trabalho remoto prejudicou minha interação com a equipe de trabalho.

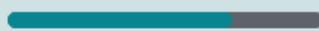




Tive dificuldades para reaprender a trabalhar presencialmente.	<input type="radio"/>				
Senti que o trabalho presencial facilitou o desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>				
Me senti motivado(a) para retornar ao trabalho presencial.	<input type="radio"/>				
Prefiro o trabalho presencial para separar claramente as atividades profissionais das domésticas.	<input type="radio"/>				
Sinto que minha produtividade está maior no ambiente de trabalho presencial.	<input type="radio"/>				
Fiquei satisfeito em voltar a trabalhar presencialmente.	<input type="radio"/>				

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 5 de 7 [Limpar formulário](#)



Percepção dos servidores sobre uma possível retomada do teletrabalho no GDF

A partir do Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023, foi revogada, de maneira irrestrita, a possibilidade no âmbito do GDF, com determinação de retorno ao trabalho presencial a partir do dia 27 de fevereiro daquele ano.

Diante desse cenário, e sobre uma possível retomada do teletrabalho nos órgãos do GDF, por favor responda as perguntas abaixo:

Se hoje pudesse optar pela modalidade de trabalho, qual seria a sua preferência? *

- Totalmente presencial.
- Totalmente em teletrabalho.
- Híbrida.

Se fosse implementado no GDF a possibilidade de teletrabalho híbrida, qual a periodicidade mais adequada na sua percepção? *

- Teletrabalho por um dia no mês.
- Teletrabalho por um dia, a cada quinze dias.
- Teletrabalho por um dia na semana.
- Teletrabalho por dois ou três dias na semana.
- Teletrabalho por quatro ou cinco dias na semana.
- Teletrabalho irrestrito, a depender da atividade do servidor.

Você acredita que a natureza do seu trabalho permite a execução das atividades na modalidade de teletrabalho? *

- Sim.
- Não.

Você possui infraestrutura adequada para realização de teletrabalho (computador, internet, espaço de trabalho)? *

- Sim.
- Não.

Você acredita que a adoção do teletrabalho no GDF precisa levar em consideração quais aspectos? (se preferir, pode marcar mais de uma alternativa). *

- Natureza do trabalho desenvolvido.
- Necessidades específicas dos servidores (ex: cuidado de filhos, doença, necessidade de acompanhamento de familiar e/ou parceiro).
- Cumprimento de metas de trabalho.
- Premiação para servidores que alcançaram bons resultados.
- Outro: _____

Ainda sobre essa possível retomada do teletrabalho no âmbito do GDF, analise ^{*} as afirmativas abaixo e indique o seu grau de concordância, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo e nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
😞	😐	😐	😊	😄

Acredito que o retorno do teletrabalho pode ser mais eficiente com melhorias na infraestrutura tecnológica.

Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção permanente para os servidores do GDF.

Acredito que o teletrabalho pode melhorar minha qualidade de vida.

Acredito que o teletrabalho deve ser mantido como uma opção de modalidade de trabalho.



Acredito que o retorno ao teletrabalho ajudará a reduzir custos operacionais para o governo.	<input type="radio"/>				
Acredito que o retorno ao teletrabalho contribuirá para a sustentabilidade ambiental (ex: redução de deslocamentos).	<input type="radio"/>				
Acredito que a comunicação com a equipe pode ser eficaz no teletrabalho, com as ferramentas adequadas.	<input type="radio"/>				
Acredito que a segurança das informações deve ser reforçada no teletrabalho.	<input type="radio"/>				
Acredito que o retorno ao teletrabalho deve ser uma opção em situações específicas.	<input type="radio"/>				
Acredito que o retorno ao teletrabalho permite um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	<input type="radio"/>				



Sinto que para o retorno ao teletrabalho será necessário mais treinamento e suporte técnico para execução das atividades laborais.	<input type="radio"/>				
Acredito que o retorno do teletrabalho facilitará a conciliação de responsabilidades profissionais e familiares.	<input type="radio"/>				
Acredito que com o retorno ao teletrabalho a minha produtividade poderá ser maior.	<input type="radio"/>				
Acredito que a adesão ao teletrabalho deve ser voluntária e não compulsória.	<input type="radio"/>				
Acredito que o retorno ao teletrabalho promoverá um ambiente de trabalho mais saudável.	<input type="radio"/>				
Acredito que a adoção do teletrabalho no GDF deverá ser acompanhada de políticas claras.	<input type="radio"/>				

Além dos aspectos mencionados, teria algum outro motivo para justificar a retomada do teletrabalho no GDF? Se sim, por favor, descreva o motivo. (pergunta aberta).

Sua resposta

Voltar

Próxima



Página 6 de 7 Limpar formulário

Perfil dos participantes

Qual o seu órgão de lotação? *

- Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF)
- Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF)
- Secretaria de Estado de Economia (SEEC)
- Outro: _____

Qual o tipo de atividade que você realiza no seu órgão? *

- Administrativa, voltada à elaboração de documentos.
- Administrativa, voltada ao controle e arquivo de documentos.
- Administrativa, voltada à gestão logística.
- Administrativa, voltada à área de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- Administrativa, voltada ao atendimento ao público.
- Operacional.

Qual a sua faixa etária? *

- Até 20 anos.
- 21 a 30 anos.
- 31 a 40 anos.
- 41 a 50 anos.
- 51 a 60 anos.
- Acima de 60 anos.

Possui filhos? *

- Sim.
- Não.

Com qual gênero se identifica? *

- Feminino.
- Masculino.
- Outro.
- Prefiro não responder.

Com qual raça/cor você se identifica? *

- Branco(a).
- Preto(a).
- Pardo(a).
- Amarelo(a).
- Outra.

Você possui algum benefício por motivo de saúde (como horário especial)? *

- Não
- Sim. Possuo horário especial.
- Sim. Possuo outro benefício.

Em relação a seu(s) filho(s)/dependente(s), em qual situação você se enquadra? *

- Possuo filho(s) PCD.
- Possuo cônjuge PCD.
- Possuo dependente PCD.
- Não possuo dependente(s) com deficiência.

Você possui dependente(s) econômico(s) que constem do assentamento funcional com idade até 06 anos ou acima de 65 anos de idade? *

- Sim, menor de 06 anos.
- Sim, maior de 65 anos.
- Não.

Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino médio completo.
- Graduação completa.
- Pós-graduação/especialização completa.
- Mestrado concluído.
- Doutorado concluído.

Qual seu vínculo funcional com a instituição? *

- Servidor Efetivo Não Comissionado.
- Servidor Efetivo Comissionado.
- Comissionado Sem Vínculo Efetivo.
- Servidor de Outro Órgão ou Poder (cedido/requisitado/à disposição).

Ocupa cargo/função de gestão, atualmente? *

- Sim.
- Não.

Qual o nível de gestão você exerce? *

(Por favor, observar os cargos especificados nos parênteses).

- Nível estratégico (cargos CNE-01, CNE-02, CPE-01 ou CPE-02).
- Nível tático (CNE-04, CNE-06, CPE-04 ou CPE-06).
- Nível operacional I (CNE-07 ou CPE-07).
- Nível operacional II (CC-08, CPC-08, CC-06 ou CPC-06).
- Não ocupo cargo/função de gestão.

Qual o seu tempo de experiência no órgão? *

- Até 5 anos.
- De 6 a 10 anos.
- De 11 a 15 anos.
- De 16 a 20 anos.
- De 21 a 25 anos.
- De 26 a 30 anos.
- De 31 a 35 anos.
- A partir de 36 anos.

Qual o tempo médio de deslocamento até o local de trabalho? *

- Até 30 minutos.
- De 31 minutos a menos de 1 hora.
- De 1 hora a 1 hora e 30 minutos.
- De 1 hora e 31 minutos a 2 horas.
- Acima de 2 horas.

Usa transporte público para ir trabalhar? *

- Sim.
- Não.

Voltar

Enviar

Página 7 de 7

Limpar formulário

APÊNDICE B – MENSAGEM DE DIVULGAÇÃO (WHATSAPP)

Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo do Distrito Federal (SEEC/DF, CGDF, Detran/DF)

Caro(a) Servidor(a),

Este questionário integra a pesquisa conduzida para a elaboração de dissertação de mestrado, voltada a

forms.gle

O Teletrabalho no GDF tem volta?

Prezados(as) Servidores(as) da SEEC/DF, da CGDF e do Detran/DF,

Convido você a participar de uma importante pesquisa de mestrado que pode fornecer subsídio para fundamentar a necessidade de retorno do teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF).

 Programa: Mestrado Profissional em Administração Pública - IDP.

 Objetivo: Avaliar as percepções dos servidores públicos de três órgãos do Governo do Distrito Federal – Secretaria de Economia (SEEC/DF), Controladoria-Geral do DF (CGDF) e Departamento de Trânsito (Detran/DF) – sobre a implementação, revogação e possível retomada do teletrabalho em suas atividades laborais.

 Tempo estimado: 10 minutos.

 Link: <https://forms.gle/deSRiFn3jpBNFMw28>

Sua experiência é fundamental para entendermos melhor o teletrabalho no serviço público distrital. Contamos com sua valiosa contribuição!

Dúvidas? Entre em contato:

 claytonmestrado.idp@gmail.com

 (61) 98285-8255

Agradecemos sua participação!

Clayton Clay Furtado

Mestrando em Administração Pública - IDP e Servidor da SEEC/DF

Orientação: Profa. Dra. Lana Montezano

12:16 ✓✓

APÊNDICE C – CONVITE PARA RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO COM BOMBOM (ABORDAGEM DIRETA (CORPO A CORPO))

O Teletrabalho no GDF tem volta?



Prezados(as) Servidores(as) da SEEC/DF, da CGDF e do Detran/DF,

Convido você a participar de uma importante pesquisa de mestrado que pode fornecer subsídio para fundamentar a necessidade de retorno do teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF).

Sua experiência é fundamental para entendermos melhor o teletrabalho no serviço público distrital. Contamos com sua valiosa contribuição! Acesse o link abaixo ou aponte a câmera do seu celular para o QR Code.

Link: <https://forms.gle/deSRiFn3jpBNFMw28>



Dúvidas? Entre em contato:

✉ claytonmestrado.idp@gmail.com

☎ (61) 98285-8255

Agradecemos sua participação!

Clayton Clay Furtado

Mestrando em Administração Pública - IDP e Servidor da SEEC/DF

Orientação: Profa. Dra. Lana Montezano



APÊNDICE D – VISITA ÀS INSTALAÇÕES DOS ÓRGÃOS (ABORDAGEM DIRETA)



Edifício Sede do DETRAN/DF



CGDF (Anexo do Palácio do Buriti)



SEEC (Anexo do Palácio do Buriti)



Escola de Governo do DF (estrutura da SEEC)

APÊNDICE E – E-MAIL CONVITE PARA OS SERVIDORES DOS TRÊS ÓRGÃOS (SEEC/DF, CGDF E DETRAN/DF)

• O TELETRABALHO NO GDF TEM VOLTA? Participe da Pesquisa e Compartilhe sua Experiência!

Yahoo/Enviados ☆



clayton clay furtado

Dir: clayton_furtado@yahoo.com.br

Cco: ppapente@yahoo.com, pri.aprado49@gmail.com, rafaeldomenici@hotmail.com, rafael@carvalho9@gmail.com, rafaelarallon@gmail.com 35 mais...

ter, 24 de set. às 14:07 ☆

Prezados(as) Servidores(as) da SEEC/DF, da CGDF e do Detran/DF,

Venho convidá-los(as) a participar de uma importante pesquisa de mestrado que pode fornecer subsídios para fundamentar a necessidade de retorno do teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF). Este estudo, parte do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP, busca compreender as mudanças e desafios trazidos por essa modalidade de trabalho, incluindo a possibilidade de seu retorno no GDF.

Sua participação é crucial para o sucesso desta pesquisa. Ao responder ao questionário, você contribuirá diretamente para um melhor entendimento do teletrabalho no serviço público, ajudando a tomar este estudo mais robusto e significativo.

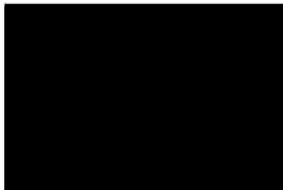
Detalhes da Pesquisa:

- Objetivo: Avaliar as percepções dos servidores públicos de três órgãos do Governo do Distrito Federal – Secretaria de Economia (SEEC/DF), Controladoria-Geral do DF (CGDF) e Departamento de Trânsito (Detran/DF) – sobre a implementação, revogação e possível retomar o teletrabalho em suas atividades laborais.

- Instituição: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

- Tempo estimado para resposta: 10 minutos.

- Link para o questionário: [Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo do Distrito Federal \(SEEC/DF, CGDF, Detran/DF\)](#)



Questionário sobre Teletrabalho para servidores em três órgãos do Governo...

Caro(a) Servidor(a), Este questionário integra a pesquisa realizada para a elaboração de dissertação de mestrado...

Sua experiência e percepções são extremamente valiosas para este estudo. Todas as respostas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Para participar, basta clicar no link acima e responder ao questionário. Caso tenha alguma dúvida ou queira mais informações, por favor, entre em contato através do e-mail claytonmestrado.idp@gmail.com ou pelo WhatsApp: (61) 98285-3255.

Agradecimentos antecipados por seu tempo e contribuição. Sua participação fará a diferença na compreensão do teletrabalho no contexto da administração pública e poderá influenciar decisões futuras sobre esta modalidade de trabalho no GDF.

Atenciosamente,

Clayton Clay Furtado
Mestrando em Administração Pública - IDP e Servidor da SEEC/DF
Orientação: Profa. Dra. Lana Montezano



APÊNDICE F – E-MAIL CONVITE PARA AS DIREÇÕES DOS ÓRGÃOS

Responder Responder a Todos Encaminhar



qua 16/10/2024 14:55

Clayton Clay Furtado

Solicitação para realização de pesquisa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Governamental nessa Unidade.

Para 'diren@detran.df.gov.br'

Senhora Diretora de Engenharia de Trânsito,

Cumprimentando-a cordialmente, sirvo do presente documento para solicitar a vossa autorização para a divulgação, nessa Unidade, de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), como parte de um estudo mais amplo sobre a viabilidade do retorno ao teletrabalho na visão dos servidores de três órgãos do Poder Executivo do Distrito Federal, sendo eles a Secretaria de Estado de Economia (SEEC/DF), a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e o Departamento de Trânsito (Detran/DF).

A referida pesquisa, conduzida sob a orientação da Profª. Drª. Lana Montezano, faz parte de iniciativa da SEEC/DF em aperfeiçoar e capacitar os recursos humanos integrantes do órgão, e tem por objetivo avaliar as percepções dos servidores públicos sobre a implementação, revogação e possível retomada do teletrabalho em suas atividades laborais.

Neste sentido, e no intuito de viabilizar a realização do estudo, solicito respeitosamente vossa autorização para que os servidores dessa Unidade possam responder e compartilhar o questionário referente à pesquisa, disponível no seguinte link: <https://forms.gle/deSRiFn3jpBNFMw28>

Nesta oportunidade, ressalto que a participação dos servidores dessa Unidade será estritamente voluntária, que será garantido o sigilo absoluto quanto à identidade dos participantes e suas respostas individuais, que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, que os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos participantes ou do órgão e que uma cópia dos resultados da pesquisa será disponibilizada para essa Controladoria-Geral, após a conclusão do estudo.

Por fim, comprometo a conduzir esta pesquisa de acordo com os mais altos padrões éticos e metodológicos, respeitando todas as normas e regulamentos aplicáveis.

Agradeço antecipadamente pela atenção e colaboração, e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários, por meio do email claytonmestrado.idp@gmail.com, whatsapp (61) 98285-8255 e telefone funcional 3313-8107.

Respeitosamente,

CLAYTON CLAY FURTADO



idp

Bo
pro
cit
ref
Noss
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO