

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO LONGITUDINAL COM
TÉCNICAS(OS) ADMINISTRATIVAS(OS) DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

RAIZA BARROS COELHO

MARIANA

2023

RAIZA BARROS COELHO

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO LONGITUDINAL COM
TÉCNICAS(OS) ADMINISTRATIVAS(OS) DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do diploma de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C672t Coelho, Raiza Barros.

Teletrabalho no serviço público [manuscrito]: um estudo logitudinal com técnicas(os) administrativas(os) de uma universidade federal. /

Raiza Barros Coelho. - 2023.

25 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Ceribeli.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Desempenho - Avaliação - Brasil. 2. Serviço público - Administração de pessoal - Brasil. 3. Servidores públicos - Brasil. 4. Teletrabalho - Brasil. 5. Universidades e faculdades públicas - Brasil. I. Ceribeli, Harrison. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 35.08(81)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário CRB6a 1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Raiza Barros Coelho

Teletrabalho no serviço público: um estudo longitudinal com técnicas(os) administrativas(os) de uma universidade federal

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em 30 de agosto de 2023.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr.ª Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 30/08/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/08/2023, às 14:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0583947** e o código CRC **26D9EECA**.

RESUMO

Esta pesquisa objetivou levantar as expectativas e percepções dos servidores técnicos administrativos que atuavam em uma universidade federal antes e depois da implantação do teletrabalho. Para isso, conduziram-se duas rodadas de entrevistas em profundidade, uma antes do início do teletrabalho na unidade acadêmica onde as servidoras(es) entrevistadas(os) estavam lotadas(os) e outra quatro meses depois. Os relatos coletados na primeira rodada de entrevistas indicaram que os(as) servidores(as) que participaram do estudo tinham expectativas muito positivas, pois acreditavam que esse novo modelo de trabalho contribuiria para melhorar sua qualidade de vida e aumentar sua produtividade. Já na segunda rodada de entrevistas foram levantadas as seguintes vantagens percebidas pelas(os) servidoras(os): aumento da produtividade, devido à redução das interrupções e possibilidade de maior concentração; maior autonomia para organizar os próprios horários de trabalho; e melhora da qualidade de vida, especialmente pela diminuição do tempo em trânsito e maior convívio com a família. Quanto às desvantagens, foram mencionadas a adaptação ao novo sistema de registro e avaliação das entregas e a necessidade de maior organização pessoal. Refletindo acerca dos resultados encontrados, conclui-se que a implantação do teletrabalho no setor público pode ser uma estratégia para melhorar a produtividade dos servidores e aumentar sua satisfação laboral.

Palavras-chave: trabalho remoto na administração pública federal; qualidade de vida dos servidores públicos; programa de gestão de desempenho no setor público.

ABSTRACT

This research aimed to gather the expectations and perceptions of the technical administrative staff who were working at a federal university before and after the implementation of telework. To achieve this, two rounds of in-depth interviews were conducted, one before the start of telework in the academic unit where the interviewed staff members were stationed, and another four months later. The reports collected in the first round of interviews indicated that the participating staff members had very positive expectations, as they believed that this new work model would contribute to improving their quality of life and increasing their productivity. In the second round of interviews, the following advantages were identified by the staff members: increased productivity due to reduced interruptions and the possibility of greater focus; greater autonomy to organize their own work schedules; and improved quality of life, especially through reduced commuting time and more time spent with family. As for disadvantages, mention was made of the adaptation to the new system of monitoring and evaluating deliverables and the need for greater personal organization. Reflecting on the findings, it is concluded that the implementation of telework in the public sector can be a strategy to enhance employee productivity and increase job satisfaction.

Keywords: remote work in the federal public administration; quality of life of public servants; performance management program in the public sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	4
2 REVISÃO DA LITERATURA.	5
2.1 Teletrabalho.	5
2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho.	6
2.3 Teletrabalho no serviço público.	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	10
4.1 Expectativas antes de iniciar o teletrabalho.	11
4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho.	13
4.3 Equilíbrio trabalho-família e o teletrabalho.	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teletrabalho

De acordo com a Recomendação nº 184 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2007), o teletrabalho pode ser definido como um arranjo no qual o trabalhador pode escolher onde realizar suas atividades laborais, ou seja, o local de trabalho deixa de estar restrito ao espaço físico da organização.

Apesar de esse modelo de trabalho ter-se popularizado durante o período pandêmico (MELICIO; COSTA NETO, 2020), não se trata de algo novo, considerando que desde a década de 1950, antes mesmo do avanço tecnológico que passou a ser observado a partir das décadas de 1960 e 1970, algumas empresas do setor de produção têxtil já permitiam que os trabalhadores produzissem de suas próprias casas (ROCHA; AMADOR, 2018).

Naquela época, o surgimento do teletrabalho deu-se em meio a um movimento de precarização do trabalho e terceirização da mão de obra, com a contratação de trabalhadores que produziam a partir de suas casas e eram pagos por peças, valorizando-se, dessa forma, o volume produzido em detrimento do tempo despendido, o que culminou em jornadas laborais bastante extensas (KELEHER; FILSON, 1995).

Todavia, ao longo do tempo, o teletrabalho deixou de ser visto apenas como uma estratégia de redução de custos (KELEHER; FILSON, 1995) e passou a ser utilizado pelas empresas com o intuito de aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, ampliar o rendimento deles nas atividades laborais (COSTA, 2007), sendo, na atualidade, uma das mais importantes práticas observadas nos ambientes de trabalho modernos (KOWALSKI; ŚLEBARSKA, 2022).

Para que o teletrabalho seja implantado de maneira bem-sucedida, alguns aspectos facilitadores são essenciais, tais como o uso de tecnologias adequadas a cada realidade (KOWALSKI; ŚLEBARSKA, 2022), o suporte dos supervisores aos teletrabalhadores (GOLDEN; VEIGA; SIMSEK, 2006) e a eficácia da comunicação (KOWALSKI; ŚLEBARSKA, 2022).

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

Complementarmente, outros fatores críticos de sucesso na implantação do teletrabalho incluem a utilização de meios de comunicação ágeis, de modo a facilitar o fluxo de informações entre os próprios membros das equipes e entre eles e suas respectivas chefias (SMITH; PARMOS; PITTS, 2015), e a disponibilização de suporte técnico, especialmente na área de tecnologia, para os funcionários que estiverem trabalhando fora do espaço físico da organização (KOWALSKI; ŚLEBARSKA, 2022).

Observa-se, portanto, que a implantação do teletrabalho não se resume a uma mudança tecnológica, dado que os processos e o modelo de gestão também precisam ser repensados para se adequarem a esse novo contexto, no qual emerge uma série de desafios tanto para os trabalhadores quanto para as empresas (RODRIGUEZ, 2020).

2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

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

Esse modelo laboral ainda traz diversos benefícios para a saúde física e mental dos teletrabalhadores, pois permite que eles tenham maior controle sobre seu local de trabalho e estejam menos expostos ao estresse decorrente do tempo em trânsito para deslocamento diário à organização, reduzindo o esgotamento profissional experimentado ao longo do tempo (KELEHER; FILSON, 1995).

O impacto positivo do teletrabalho perpassa, inclusive, pela questão da sustentabilidade, considerando que sua adoção está associada à redução do consumo de energia nos edifícios corporativos e mitigação dos danos ambientais decorrentes das viagens relacionadas ao trabalho (AZAR; MENASSA; KAMMEN, 2017).

Apesar das vantagens, o teletrabalho também está associado a algumas desvantagens para empresas e trabalhadores, por isso, esse modelo não deve ser implantado sem uma avaliação prévia ou planejamento adequado (VEGA; KAPLAN, 2014).

Entre as desvantagens apontadas pelos próprios teletrabalhadores estão a falta de interação pessoal com colegas e supervisores (NOHARA et al., 2010) e, por conseguinte, a sensação de isolamento, além da dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Apesar de proporcionar aos profissionais maior flexibilidade e controle sobre seus horários de trabalho, o teletrabalho pode levar a uma confusão entre os domínios do trabalho e não trabalho, acarretando consequências negativas para o bem-estar dos indivíduos e o equilíbrio trabalho-família (VEGA; KAPLAN, 2014).

Com o intuito de mitigar ou, pelo menos, diminuir o conflito trabalho-vida pessoal decorrente do teletrabalho, cabe às empresas adotar práticas de trabalho flexíveis, valorizar e respeitar a vida pessoal e familiar dos funcionários, e fornecer os recursos e suporte necessários para que eles possam gerenciar de forma eficaz as demandas laborais e da família (KOSSEK; LAUTSCH, 2018).

Vale ponderar, contudo, que a adoção do teletrabalho pode não ser adequada para todos os indivíduos, devendo a decisão de aderir ou não ser individual e baseada, além das necessidades organizacionais, nas preferências pessoais (NAKROSIENÉ; BUCUNIENE; GOSTAUTAITE, 2019).

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

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

2.3 Teletrabalho no serviço público

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

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

O objetivo principal da referida normativa é disciplinar a implantação do programa de gestão de desempenho, instrumento por meio do qual os servidores podem desempenhar suas atividades laborais em regime de teletrabalho parcial ou integral, sendo necessário, para isso, que o órgão adote um “sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho”.

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

Em síntese, o Decreto nº 11.072/2022 busca estabelecer uma política para o teletrabalho na administração pública federal, visando garantir os benefícios desta modalidade de trabalho ao mesmo tempo em que assegura a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público à sociedade.

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

Nesse sentido, pode-se afirmar que os servidores que passam a atuar em regime de teletrabalho tendem a enxergar um benefício adicional em fazerem parte da administração pública e a se comprometer mais com os respectivos órgãos nos quais estão lotados por fluírem de mais flexibilidade em suas atividades laborais (VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019).

Vale destacar que, quando o teletrabalho é implantado de maneira bem-sucedida na administração pública, ganham os próprios servidores, que passam a experimentar maior bem-

estar no trabalho e a ter maior qualidade de vida, as instituições públicas, cujos resultados tendem a ser impactados positivamente, e também os cidadãos, que recebem um serviço de melhor qualidade (GUERRA et al., 2020).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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

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

Foram entrevistados os(as) servidores(as) que aderiram ao PGD durante a fase de habilitação que ocorreu em dezembro de 2022, dado que o teletrabalho passou a vigorar, na referida unidade acadêmica, a partir do dia 02 de janeiro de 2023. Dos(as) 12 servidores(as) públicos(as) que se encaixavam no perfil definido, nove concordaram em contribuir com esta pesquisa. Todavia, uma delas pediu exoneração em janeiro de 2023. Com isso, oito servidores(as) participaram das duas etapas do estudo.

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

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

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

As entrevistas, que foram gravadas com a anuência dos sujeitos da pesquisa, foram norteadas por dois roteiros distintos, dependendo do momento em que ocorreram. O primeiro roteiro, aplicado antes do início do teletrabalho, contou com sete perguntas para caracterização dos(as) entrevistados(as) e treze questões voltadas para levantar suas expectativas relativas ao teletrabalho. Por sua vez, o segundo roteiro, aplicado quatro meses depois que o PGD foi implantado na unidade acadêmica em que o estudo foi realizado, contou somente com treze questões cujo intuito foi levantar as percepções dos(as) servidores(as) a respeito da experiência vivenciada a partir da adesão ao teletrabalho, bem como dos possíveis ganhos auferidos tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Os relatos coletados nas entrevistas foram analisados mediante o emprego da técnica de Análise de Conteúdo, a partir da qual foi possível, utilizando procedimentos de sistematização e categorização dos dados, alcançar uma melhor compreensão do material obtido na pesquisa (BARDIN, 2016).

Para aplicação da Análise de Conteúdo, seguiram-se as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados (BARDIN, 2016). Na etapa de pré-análise, realizou-se uma leitura prévia dos relatos coletados. Subsequentemente, na etapa de exploração do material, os trechos das entrevistas foram codificados com base na temática abordada e agrupados em categorias que representaram os principais temas identificados. Por fim, na etapa de tratamento dos dados, buscou-se interpretar o conteúdo que deu origem a cada uma das categorias de análise.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

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

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos entrevistados

Fonte: elaboração própria (2023).

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

4.1 Expectativas antes de iniciar o teletrabalho

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

“Eu acredito que irá trazer benefícios para a instituição porque você, o funcionário, acaba trabalhando mais motivado [...]. Você está no seu lar, na sua casa e no conforto. Algo que às vezes aqui falta, não que seja desconfortável, mas não tem um cafezinho, não tem uma geladeira.” [E2]

“Melhora a qualidade de vida de forma geral mesmo. Porque a gente passa horas sentada aqui e às vezes resolvendo coisas que a gente poderia fazer em casa.” [E3]

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

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

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

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

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

“Eu acho que vai possibilitar aos servidores terem uma flexibilidade inclusive criativa. A gente acaba se limitando menos” [E4]

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

“Eu acredito que a entrega vai ser mais rápida. Porque, igual eu te falei, aqui tem hora que a gente não consegue entregar, vamos supor, depende de outro setor e se aquele setor estiver fechado prejudica. Mas se aquele setor também estiver no modelo de teletrabalho, ele vai poder me responder com agilidade, acredito.” [E8]

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

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

“Eu acho que é uma adaptação ao sistema que vai ser novo para gente para todo mundo, pois todos estão aprendendo juntos.” [E3]

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

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

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

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

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

4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

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

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

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

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

“No começo eu acho que tive algumas dificuldades de como usar o sistema. Não é só lançar o que está remoto, tem que lançar também o presencial. Então no começo a gente estava batendo um pouco a cabeça sem a utilização do sistema, porque na verdade não é um sistema bem aqui da universidade em si, é um sistema do governo.” [E1]

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

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

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

O desafio mesmo para mim foi a gestão do meu próprio tempo [...]. O híbrido que me pegou, porque eu tinha que estar aqui, só que ao mesmo tempo eu tinha que prestar conta em um outro sistema e aí é quase um trabalho à parte. Eu fico perdendo um tempinho só para ter que explicar que eu estava fazendo em algum lugar, e aí, tipo, é como se tivesse um trabalho a mais. [E4]

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

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

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

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

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

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

[...] a rotina fica menos maçante, você perde menos tempo se deslocando para o local de trabalho. Eu sinto que eu consigo me organizar melhor em termos de estabelecer quais atividades eu preciso de mais concentração, por exemplo, aquelas que demandam dinamismo maior, e eu me organizo para fazer os dias que eu estou em casa. [E7]

Reflete até na qualidade do trabalho mesmo, na agilidade, isso foi comentado por um ou outro professor, essa questão de como a gente responde rápido. Eu acho que isso se deve muito a essa satisfação que acho que não sou só eu, mas as outras pessoas também podem fazer as coisas de casa e mostrar que, de fato, está trabalhando da mesma forma, independentemente do local. [E3]

[...] você tem qualidade de vida, você... Facilita tudo, né? Você consegue equilibrar a sua vida pessoal com o trabalho, você tem uma maior flexibilidade. [E2]

Acho que a ideia seria ter uma qualidade de vida melhor, ainda mais eu que trabalho na área de TI. Mas eu acho, às vezes, sair da frente da tela de um computador para ir para tela de outro computador, né? Não muda muita coisa para mim nesse aspecto. Mas, assim, no meu ponto de vista, foi bom, sim. Foi bom, eu acho que a universidade aqui se organizou para o teletrabalho, então achei que ficou bem interessante. [E1]

Então você fica sujeito à alimentação da rua, ou ficar levando marmitas, e a condição não é a mesma que tem em casa. E hoje eu vejo que o teletrabalho proporciona isso tudo e conseqüentemente você trabalha mais satisfeito, né, com certeza a minha expectativa foi alcançada. [E2]

[...] cada dia, melhor, e o trabalho é mais produtivo. Trabalhar em um ambiente tranquilo ajudou. [E5]

Em relação ao *feedback* recebido das chefias e usuários dos serviços prestados remotamente, os(as) entrevistados(as) relataram que tanto a diretoria da unidade e os(as) chefes dos setores quanto o restante da comunidade acadêmica estão se mostrando satisfeitos com a qualidade e rapidez das entregas. Inclusive, a expectativa para o próximo semestre era reduzir de dois para um dia de trabalho presencial na semana.

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

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

Eu, particularmente, tenho um chefe do departamento, e outro que é o diretor, e nos dois casos melhorou a relação. [E8]

Pelo menos nessa minha equipe... E tanto que a chefia está propondo de a gente passar a ir presencial somente um dia. Então... Foi uma sugestão que partiu até do diretor, o que mostra que está tendo um bom resultado. [E5]

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

4.3 Equilíbrio trabalho-família e o teletrabalho

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

Apesar de autores como Vega e Kaplan (2014) argumentarem que o teletrabalho pode provocar uma confusão entre os domínios do trabalho e não trabalho, afetando negativamente

o equilíbrio trabalho-família, os(as) entrevistados(as) que tinham filhos relataram que o fato de estarem em casa não atrapalha o desempenho das atividades laborais, da mesma maneira que as demandas laborais não comprometem o tempo dedicado à família.

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

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

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

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

Além da alimentação melhor, é ter condições de ter mais, assim, um contato mais próximo com a família, né? Porque é você trabalhando fora o dia inteiro, né? [E2]

Examinando os relatos coletados, depreende-se que o teletrabalho somente é capaz de atender integralmente às expectativas e anseios dos indivíduos, em especial daqueles que têm filhos, quando a organização adota de maneira conjunta um modelo de horários flexíveis e práticas voltadas para garantir que as demandas laborais não invadam a vida pessoal e familiar dos trabalhadores (KOSSEK; LAUTSCH, 2018).

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

Ademais, conclui-se que a implantação do teletrabalho no setor público pode ser uma estratégia para melhorar a produtividade dos servidores e aumentar sua satisfação no trabalho. Contudo, para que esses benefícios sejam, de fato, alcançados, algumas boas práticas devem

ser observadas: as chefias devem deixar claras suas expectativas, bem como os critérios que serão adotados para avaliação das entregas, e fornecer *feedback* periódico aos servidores que fazem parte de suas respectivas equipes; além disso, os meios de comunicação a serem utilizados devem ser acordados previamente.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

ALZATE, C.; GARCIA, N. Understanding the organizational factors that affect the adoption and success of telework in the Colombian public sector. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 384-391, 2018.

AZAR, E.; MENASSA, C. C.; KAMMEN, D. M. Telework adoption and energy use in buildings: an empirical study. **Energy Policy**, v. 109, p. 102-114, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165-218. 2015.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 22 de março de 2022. Regulamenta a utilização de energia solar em edificações públicas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 jul. 2023. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BROUWER, S.; LANGE-ROS, M.; VAN DER HEIJDEN, B.; VOS, A. The role of trust in organizational telecommuting adoption: a cross-level analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 89, n. 1, p. 101-121, 2016.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMSEK, Z. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1340-1350, 2006.

GUERRA, M. H. T.; SILVA NETO, 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, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A. Work-family boundary management styles in organizations: a cross-level model. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 647-671, 2018.

NAKROSIENE, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOSTAUTAITE, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2019.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **El trabajo a domicilio: de la invisibilidad al trabajo decente**. Disponível em: https://ilo.org/global/publications/books/WCMS_848363/lang--es/index.htm. Acesso em: 25 nov. 2022.

PORTAL DO SERVIDOR. **Histórico do PGD**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em 21 ago. 2023.

PORTAL DO SERVIDOR. **Instituições com PGD em execução**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acesso em 21 ago. 2023.

PORTAL DO SERVIDOR. **Painel de transparência**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel>. Acesso em 21 ago. 2023.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SMITH, S. A.; PATMOS, A.; PITTS, M. J. Communication and teleworking: a study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. **International Journal of Business Communication**, v. 55, n. 1, p. 44-68, 2018.

TREMBLAY, D.-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VEGA, R. P.; ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A. A within-person examination of the effects of telework. **Journal of Business Psychology**, v. 30, n. 2, p. 313-323, 2015.

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**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019.