TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: FATORES ALAVANCADORES E RESTRITORES DE DESEMPENHO NUMA UNIDADE DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

TELEWORK IN THE PUBLIC SERVICE: FACTORS THAT LEVERAGE AND RESTRICT PERFORMANCE IN A UNIT OF THE FEDERAL DISTRICT GOVERNMENT

Jose Gaspar Nayme Novelli

Centro Universitário IESB, Brasília, DF

E-mail: josenovelli1@gmail.com

Cleber Alves Ribeiro

Centro Universitário IESB, Brasília, DF

E-mail: cleberalvesribeiro@hotmail.com

Recebido em 25/06/2025

Publicado em 10/09/2025

RESUMO

O estudo analisa a implementação do teletrabalho no setor público do Distrito Federal, com foco em infraestrutura tecnológica, gestão organizacional e bem-estar dos servidores. A pesquisa, conduzida em uma secretaria de Estado, utilizou questionário estruturado aplicado a 341 respondentes, abordando dimensões como suporte técnico, comunicação, equipamentos, conectividade e impacto na saúde física e mental. A análise descritiva e as correlações indicaram que a experiência positiva no teletrabalho resulta da combinação de fatores materiais, organizacionais e psicossociais. Entre os pontos positivos, destacaram-se a melhoria da qualidade de vida, maior flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução de deslocamentos e aumento da produtividade. Por outro lado, a ausência de infraestrutura institucional adequada, a dependência de recursos pessoais e o suporte técnico limitado foram identificados como barreiras. A clareza das diretrizes e a comunicação eficaz com gestores mostraram correlação significativa com melhor desempenho e satisfação. Embora a maioria tenha relatado redução do estresse e impacto positivo na saúde mental, surgiram desafios como sobrecarga de trabalho e isolamento social. A grande maioria (91,8%) manifestou desejo de retornar ao teletrabalho, motivada por benefícios práticos e econômicos. O estudo conclui que políticas públicas para o teletrabalho devem priorizar investimentos em infraestrutura, definição clara de diretrizes, capacitação de gestores, apoio psicossocial e avaliações periódicas. Recomenda, ainda, pesquisas futuras que incluam variáveis demográficas e profissionais, estudos longitudinais e análises comparativas entre diferentes órgãos, visando políticas mais direcionadas e equitativas no contexto do serviço público.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Serviço Público; Ambiente de Trabalho

ABSTRACT

The study examines the implementation of telework in the public sector of the Federal District, with a specific focus on technological infrastructure, organizational management, and employee well-being. The survey, conducted in a state secretariat, utilized a structured questionnaire administered to 341 respondents, addressing dimensions such as technical support, communication, equipment, connectivity, and the impact on physical and mental health. The analysis revealed that the positive experience of telework is a result of a harmonious blend of material, organizational, and psychosocial factors. Notably, telework was found to significantly improve the quality of life, enhance flexibility, promote work-life balance, reduce commutes, and boost productivity. However, the lack of adequate institutional infrastructure, dependence on personal resources, and limited technical support were identified as barriers. Clear guidelines and effective communication with managers were found to have a significant correlation with improved performance and satisfaction. Despite the emergence of challenges such as work overload and social isolation, the

majority (91.8%) expressed a desire to continue teleworking, driven by practical and economic benefits. The study concludes that public policies for teleworking should prioritize investments in infrastructure, clear guidelines, manager training, psychosocial support, and periodic assessments. It also emphasizes the need for future research that includes demographic and professional variables, longitudinal studies, and comparative analyses across different agencies, to ensure continuous learning and improvement in telework policies within the public service context.

Keywords: Telework; Public Service; Work Environment

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de práticas de teletrabalho em todo o mundo, inclusive no Brasil, forçando muitas organizações a adaptarem rapidamente suas operações para manter a continuidade dos serviços.

No contexto do serviço público do Distrito Federal, a implementação do teletrabalho surgiu como uma solução para garantir a prestação de serviços enquanto se respeitavam as medidas de distanciamento social. Este estudo aborda se e como o teletrabalho pode transformar a execução do trabalho na administração pública, comparando com processos executados em outras partes do mundo. A análise das restrições e oportunidades do teletrabalho pode fornecer *insights* valiosos sobre como as políticas públicas que requerem ajustes para melhor apoiar tanto os servidores públicos quanto os cidadãos, e garante que os serviços oferecidos sejam de qualidade e acessíveis.

A contribuição acadêmica deste estudo se dá no campo da compreensão das dinâmicas do teletrabalho e contribui para desenvolver teorias e práticas de gestão que sejam contemporâneas e relevantes. Este estudo contribuirá para a literatura acadêmica ao explorar os desafios e potenciais do teletrabalho no contexto do serviço público do Distrito Federal, uma área que ainda carece de pesquisas aprofundadas. Ao analisar as experiências dos gestores públicos e identificar as melhores práticas e barreiras enfrentadas, esta pesquisa poderá enriquecer o debate acadêmico sobre gestão pública, políticas de recursos humanos e inovação organizacional. A administração pública brasileira, e em particular a do Distrito Federal, pode se beneficiar de um corpo teórico robusto que informe decisões políticas e práticas de gestão voltadas para a modernização e eficiência dos serviços públicos.

Além disso, pretende-se oferecer uma contribuição científica ao proporcionar uma análise do teletrabalho no serviço público, e permite uma avaliação crítica das políticas e práticas atuais. A pesquisa poderá identificar lacunas e oportunidades para melhorias e oferecer recomendações baseadas em evidências para aprimorar a implementação do teletrabalho. Ao fazer isso, o trabalho não só enriquece o campo da administração pública, mas também serve como um recurso para gestores públicos e formuladores de políticas que buscam adaptar-se às novas realidades do trabalho. A investigação sobre os impactos do teletrabalho, tanto em termos de desafios quanto de potenciais, pode fornecer uma base sólida para futuras pesquisas e inovações no setor público, e promover uma administração mais eficaz e responsiva às necessidades da sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiras Experiências de Teletrabalho nas Décadas de 1960 e 1970

As primeiras experiências de teletrabalho surgiram em resposta às transformações tecnológicas e sociais das décadas de 1960 e 1970, um período caracterizado pelo crescimento urbano e pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação. Nos Estados Unidos, o termo "telecommuting" começou a ser utilizado para descrever a substituição dos deslocamentos diários por ferramentas telemáticas, como telefones e computadores (Rocha & Amador, 2018). Na Europa, o termo "telework" tornou-se comum, enfatizando atividades realizadas remotamente. Essas iniciativas buscavam melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e reduzir os custos operacionais das empresas (Fontana, 2021).

Na década de 1970, algumas empresas começaram a explorar sistematicamente o teletrabalho para otimizar processos e reduzir despesas. Jack Nilles, um ex-cientista aeronáutico, foi um dos pioneiros dessa abordagem. Ele definiu o teletrabalho como a substituição dos deslocamentos relacionados ao trabalho pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) (Fincato, 2020). As ideias de Nilles focavam na redução dos deslocamentos em grandes centros urbanos, na diminuição de custos organizacionais e na poluição urbana (Afonso, Barbosa e Bizarria, 2023).

Além das contribuições teóricas, práticas concretas de teletrabalho começaram a emergir durante esse período. A adoção do teletrabalho refletia uma mudança na percepção de produtividade e localização. Antes, a presença física no local de trabalho era necessária, mas as TICs permitiram que a produção ocorresse independentemente da localização dos trabalhadores. Isso facilitou a vida dos funcionários, reduziu o tempo e custo de deslocamento, abriu caminho para novas formas de organização do trabalho e promoveu maior flexibilidade e autonomia.

O teletrabalho também começou a ser visto como uma estratégia para modernizar a gestão pública, visando aumentar a produtividade e a eficiência nos serviços oferecidos (Figueiredo et al., 2021), e essas primeiras experiências pavimentaram o caminho para as práticas modernas, destacando-se como um marco na evolução das relações de trabalho.

Teletrabalho nos Países

A implementação do teletrabalho nos países europeus emergiu com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no século XXI, e tem como marco a adoção do Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho em 2002, o qual definiu diretrizes para a proteção dos direitos dos teletrabalhadores e permitiu adaptações conforme as especificidades nacionais (Brnzea, V. & Secara, C., 2017). Em países como o Reino Unido, onde o teletrabalho representava cerca de 12,8% da força de trabalho em 2009, essa modalidade expandiu-se rapidamente, reforçando a aceitação dessa prática como resposta às novas dinâmicas laborais. Da mesma forma, a França e a Alemanha, que estabeleceram políticas para cobrir custos adicionais e oferecer opções voluntárias de

teletrabalho, adaptaram-se de maneira eficaz a essa tendência, consolidando o teletrabalho como uma prática amplamente difundida na Europa.

Observa-se que, na Suécia, o teletrabalho apresentou expansão expressiva, passando de 36% em 2003 para 51% em 2014, impulsionado pelo avanço das TICs e uma transformação cultural que favoreceu a aceitação dessa prática como estratégia produtiva. Esse crescimento foi ainda mais acelerado durante a pandemia de COVID-19, que forçou trabalhadores a adotar o teletrabalho de maneira rápida e adaptada às circunstâncias, levando à criação de normativas que garantissem uma estrutura organizada e regulamentada. Em toda a Europa, essa adaptação ocorreu de modo desigual, com países como a Alemanha e a Holanda avançando rapidamente na adoção de políticas robustas, enquanto outros enfrentaram resistência cultural e dificuldades de infraestrutura.

Nos Estados Unidos, a origem do teletrabalho remonta à Segunda Guerra Mundial, quando o governo incentivou essa prática para reduzir o consumo de energia e combustível. A partir da década de 1990, o teletrabalho tornou-se uma ferramenta estratégica no setor público e promove a modernização e desburocratização dos serviços governamentais, com foco em aumentar a eficiência e reter talentos. A continuidade dessa modalidade permitiu que o teletrabalho se consolidasse como um modelo viável, alinhado à flexibilidade e à inovação tecnológica, características fundamentais para o setor público norte-americano.

Por outro lado, o Japão seguiu um caminho mais lento para a adoção do teletrabalho em comparação aos países ocidentais. Em 2002, apenas 6,1% dos trabalhadores japoneses aderiam a essa prática, mas esse número cresceu para 15,2% em 2008, impulsionado por uma estratégia governamental que visava melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e reduzir a pressão sobre a infraestrutura urbana. Durante a pandemia de COVID-19, o teletrabalho ganhou maior relevância como parte de uma estratégia para enfrentar os desafios das grandes metrópoles e a necessidade de manter a produtividade em situações emergenciais.

Assim, observa-se que, embora o teletrabalho tenha se consolidado em diversas regiões, o contexto cultural e as especificidades socioeconômicas de cada país influenciam sua implementação e aceitação. Se, por um lado, a Europa e os Estados Unidos direcionaram esforços para criar regulamentações e estruturas flexíveis que assegurassem a proteção e a adaptação ao teletrabalho, o Japão adotou uma abordagem mais cautelosa, integrando essa modalidade como uma estratégia de longo prazo para o desenvolvimento urbano e a qualidade de vida. Essas diferentes experiências refletem a necessidade de adaptação das políticas de teletrabalho às particularidades locais, e oferecem insights valiosos para países que buscam aprimorar suas próprias diretrizes e práticas nesse campo.

A tabela 1 resume os principais aspectos do teletrabalho em diferentes países, com foco nas adaptações realizadas em resposta aos desafios trazidos pela pandemia de COVID-19. Em Portugal, por exemplo, o teletrabalho se consolidou como uma prática que aumentou a flexibilidade e competitividade das instituições, apoiada por mudanças

no regime jurídico que garantiram melhores condições de trabalho e proteção de dados aos trabalhadores, além de proporcionar benefícios econômicos e redução de custos. No Brasil e na França, foram identificados avanços e lacunas nas regulamentações, evidenciando como cada país enfrenta suas próprias dificuldades e progressos na implementação do teletrabalho. Na Polônia e na Espanha, o regime de teletrabalho foi ajustado para oferecer maior autonomia e controle aos trabalhadores, assegurando direitos e proteção de dados no ambiente remoto. Já na América Latina, a flexibilização do teletrabalho no setor público é vista como uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida dos servidores e aumentar a eficiência dos serviços. Esses exemplos demonstram como a adaptação ao teletrabalho varia de acordo com o contexto cultural e econômico de cada país, revelando a importância de políticas adaptativas que considerem as especificidades locais na implementação dessa modalidade de trabalho.

Tabela 1: *Teletrabalho em Países*

Autor/Ano	Fatores/Pontos Relevantes	País/Região
Carapinha (2022)	A pandemia de COVID-19 forçou a adoção do teletrabalho em instituições, impactando a flexibilidade e competitividade.	Portugal
Macedo (2021)	Comparação das regulamentações de teletrabalho no Brasil e na França, destacando lacunas e avanços legais em ambos os países.	Brasil e França
Leal et al. (2024)	A pandemia acelerou o uso de tecnologias de transmissão de dados, influenciando tanto a telemedicina quanto o teletrabalho.	Portugal e França
Côrte (2023)	O teletrabalho promove mais autonomia e controle, especialmente em Portugal e Polônia.	Portugal e Polônia
Tavares et al. (2021)	Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic.	Comunidade portuguesa
Ferreira (2023)	Impactos no engajamento dos trabalhadores, com maior flexibilidade e autonomia no trabalho remoto	Portugal
Borges (2023)	Legislação aprimorada para o teletrabalho no contexto pós-pandêmico, com maior proteção para trabalhadores	Portugal
Drumond (2024)	Flexibilidade do teletrabalho no setor público como forma de melhorar a qualidade de vida e aumentar a eficiência	América Latina

Fonte: Diversos autores

Teletrabalho na Gestão do Governo do Distrito Federal

A pandemia de COVID-19, declarada em março de 2020 pela OMS, trouxe desafios inéditos às administrações públicas ao redor do mundo, forçando a adoção de medidas emergenciais para garantir a continuidade dos serviços e mitigar os impactos da crise sanitária e econômica (Oliveira & Pantoja, 2020). No Distrito Federal (DF), o teletrabalho emergiu como uma solução viável, regulamentado por decretos que permitiram sua implementação em larga escala. O Decreto nº 40.546/2020 estabeleceu diretrizes para o trabalho remoto e promoveu a digitalização de processos e a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no setor público, assegurando a continuidade dos serviços e a proteção dos servidores (Santos e Souza, 2021).

A seguir, são apresentados dois quadros que sintetizam as descobertas mais relevantes: a Tabela 2, que aborda os pontos positivos observados pelos autores, e a Tabela 3, que detalha os desafios e pontos negativos enfrentados pelos servidores e gestores durante a implementação do modelo remoto. Ambas as tabelas servem como base para uma compreensão mais aprofundada dos impactos que o teletrabalho trouxe ao serviço público e contribuem para o debate sobre a eficácia e os desafios da adoção dessa modalidade de trabalho no setor público.

Tabela 2: *Pontos Positivos do Teletrabalho no Governo do Distrito Federal.*

Autor/Ano	Artigos	Pontos Positivos
Amaral et al. (2023)	Novo modelo de trabalho: uma visão da qualidade de vida no trabalho no home office após a pandemia da covid em Brasília-DF	Melhora da qualidade de vida, proporcionando mais flexibilidade e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Veiga (2023)	Teletrabalho e Qualidade de Vida: A Percepção do Sujeito no Serviço Público Distrital	Aumento da qualidade de vida dos servidores públicos, com maior autonomia e flexibilidade.
Sigoli Júnior (2023)	Motivos de Adesão dos Procuradores da Fazenda Nacional ao Teletrabalho Facultativo Após a Amenização da Pandemia do Covid-19	Redução de custos operacionais e aumento da produtividade, com servidores relatando maior flexibilidade nas funções.
Lima (2022)	Teletrabalho Jurídico Compulsório na Pandemia do COVID-19: A Experiência de Advogados Públicos Federais	Maior flexibilidade e melhoria na qualidade de vida, com aumento na produtividade e redução de custos administrativos.
Mourão (2023)	Covid-19, teletrabalho e inovação tecnológica: a experiência da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília	Adoção de tecnologias que possibilitaram uma transição rápida para o teletrabalho, resultando em maior produtividade dos servidores.

Fonte: Diversos autores

Tabela 3: *Pontos Negativos do Teletrabalho no Governo do Distrito Federal.*

Autor/Ano	Artigos	Pontos Negativos
Amaral et al (2023)	Novo modelo de trabalho: uma visão da qualidade de vida no trabalho no home office após a pandemia da covid em Brasília-DF	Sobrecarga de trabalho e dificuldade em estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal, resultando em maior estresse e jornadas longas.
Veiga (2023)	Teletrabalho e Qualidade de Vida: A Percepção do Sujeito no Serviço Público Distrital	Sobrecarga de trabalho e desafios em gerenciar a flexibilidade, levando a uma sensação de caos e falta de equilíbrio entre as responsabilidades.
Mourão (2023)	Covid-19, teletrabalho e inovação tecnológica: a experiência da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília	Infraestrutura tecnológica inadequada, com dificuldades em equipamentos e conectividade, impactando a qualidade do trabalho.
Sigoli Júnior (2023)	Motivos de Adesão dos Procuradores da Fazenda Nacional ao Teletrabalho Facultativo Após a Amenização da Pandemia do Covid-19	Adoção do teletrabalho sem um planejamento adequado, resultando em desafios na adaptação do trabalho remoto e na gestão das atividades.

Fonte: Diversos autores

3. METODOLOGIA

O locus da pesquisa foi uma secretaria de Estado do Distrito Federal, com uma população-alvo de aproximadamente 3.000 servidores públicos na área administrativa, entre gestores e colaboradores que vivenciaram o teletrabalho. A amostra foi definida por cálculo probabilístico, com margem de erro de 5% e nível de confiança de 95%, resultando em 341 respondentes. Porém, a coleta não ocorreu por modo probabilístico, mas por conveniência. A coleta de dados ocorreu entre março e abril de 2025, e abrange informações sobre infraestrutura tecnológica, práticas de gestão e impactos no bem-estar dos servidores.

A população total da pesquisa foi estimada em 3.000 servidores públicos e a amostra selecionada foi composta por 341 respondentes. A visualização permite compreender a proporcionalidade entre o universo pesquisado e a amostra estatisticamente representativa, cuja definição seguiu critérios técnicos de confiabilidade e precisão, garantindo validade aos resultados obtidos na investigação.

Para a obtenção dos dados, foi aplicado um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, de múltipla escolha e escala Likert. A estrutura do questionário segue recomendações de Gil (2002) e Malhotra (2007) e garante objetividade e confiabilidade na coleta de informações. O questionário abordou três dimensões: infraestrutura tecnológica, gestão organizacional e bem-estar dos servidores. Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi testado por meio de um estudo piloto com um grupo reduzido de servidores, o que permitiu ajustes para aumentar a clareza e a validade das questões.

A escolha das técnicas estatísticas orientou-se por uma análise descritiva, incluindo frequências e medidas de tendência central, como média e desvio padrão. Essa etapa permitiu compreender a distribuição das respostas e identificação padrões iniciais nos dados, que poderiam servir como base para aprofundamento em futuros estudos, por meio de técnicas inferenciais

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados indicam que as variáveis associadas à infraestrutura, gestão e bem-estar no teletrabalho não atuam de forma isolada, mas apresentam interdependência. As associações estatísticas identificadas reforçam os pressupostos teóricos de que a qualidade da experiência em teletrabalho decorre da combinação de diferentes fatores (Ribeiro et al., 2024). Além disso, as associações observadas mostram que os aspectos como suporte técnico, práticas de gestão e condições de saúde emocional se articulam na construção da percepção dos servidores sobre o modelo remoto.

A maior parte dos servidores (65,4%) indicou ter recebido todos os recursos, enquanto 19,9% relataram recebimento parcial e 14,7% afirmaram não ter recebido nenhum equipamento. Embora os dados apontem uma predominância de avaliações positivas, parte significativa da amostra recorreu a equipamentos pessoais para executar suas atividades. A posse de equipamentos institucionais, embora importante, não se associa diretamente a variáveis de bem-estar ou gestão.

Os respondentes classificaram a conexão como “Excelente” (54,3%) ou “Boa” (36,1%), totalizando 90,4% de avaliações positivas. Em proporções menores, 7% atribuíram a classificação “Regular” e 2,6% consideraram a conexão “Ruim”. A análise estatística identificou associação positiva entre a percepção da qualidade da conexão de internet e a eficiência dos sistemas utilizados no teletrabalho ($r = +0,28$; $p < 0,01$). Este resultado sugere que melhores condições de conectividade estão associadas a uma experiência mais favorável no uso das ferramentas institucionais. Ressalta-se que esta associação não implica relação causal entre as variáveis analisadas.

Apenas 27,3% relataram ter recebido esse suporte de forma contínua, enquanto 32,6% indicaram atendimento frequente, mas não constante. Em contrapartida, 22,9% afirmaram que o suporte foi oferecido raramente e 17,3% declararam não ter recebido qualquer apoio. Não foi identificada associação estatisticamente significativa entre esta variável e os demais indicadores da pesquisa, apontando ausência de relação linear expressiva. Assim, não se observou relação consistente entre a percepção de suporte técnico e os fatores de bem-estar, gestão ou produtividade analisados, o que reforça que a presença ou ausência deste suporte não se associou, de modo significativo, a outros aspectos do trabalho remoto.

Para 69,8% dos respondentes, o ambiente era “Totalmente adequado”, enquanto 22,9% indicaram condição “Parcialmente adequada” e 7,3% relataram inadequação parcial ou total. Embora os dados revelem uma avaliação predominantemente positiva, as respostas menos favoráveis, ainda que em menor número, impactaram a média ponderada da variável. A análise de correlação de Pearson não revelou associação estatisticamente significativa com os demais indicadores, sugerindo independência entre as variáveis. Assim, não se verificou uma relação consistente entre esta variável e aspectos como produtividade, bem-estar ou saúde mental.

A maior parte dos servidores (85%) declarou utilizar exclusivamente seus próprios dispositivos, 11,7% combinaram equipamentos pessoais e institucionais, e apenas 3,3% contaram apenas com recursos fornecidos pela administração pública. Esses dados evidenciam uma dependência considerável de recursos particulares, o que sugere limitações no fornecimento institucional. Apesar da predominância de uso de recursos próprios, não foi identificada associação estatisticamente significativa entre esta variável e os demais indicadores da pesquisa. Assim, o uso de equipamentos pessoais não demonstrou relação consistente com aspectos como bem-estar, produtividade ou saúde no contexto do teletrabalho.

Segundo 46,3% dos respondentes, os sistemas foram considerados “Muito eficientes”, e 44% os avaliaram como “Eficientes”. Em menor proporção, 9,1% atribuíram a classificação “Pouco eficiente” e 0,6% “Ineficiente”. A análise estatística identificou correlação positiva entre a percepção de eficiência dos sistemas e o fornecimento de equipamentos institucionais ($r = +0,31$; $p < 0,01$), sugerindo que uma infraestrutura mais adequada se associa a percepções mais favoráveis quanto ao desempenho funcional no teletrabalho. Como em todas as análises, esta associação não implica relação causal entre as variáveis.

Para 64,5% dos respondentes, as orientações foram consideradas “Totalmente claras”, enquanto 27,6% as classificaram como “Parcialmente claras”. Apenas 7,9% as avaliaram como “Pouco claras”, e nenhuma resposta indicou ausência total de clareza. Identificou-se correlação positiva e significativa entre a clareza das diretrizes institucionais e a qualidade da comunicação com equipes e gestores ($r = +0,42$; $p < 0,001$). Este resultado sugere que uma comunicação mais eficaz se associa a uma melhor compreensão das orientações institucionais, sem, no entanto, indicar uma relação causal entre as variáveis.

A percepção dos servidores sobre a comunicação com equipes e gestores durante o teletrabalho mostrou-se “Muito eficaz” (52,8%) ou “Eficaz” (37,8%). Um total de 7,3% considerou a comunicação “Pouco eficaz” e 2,1% “Ineficaz”. Observou-se correlação positiva e significativa entre a qualidade da comunicação e a clareza das diretrizes institucionais ($r = +0,42$; $p < 0,001$), sugerindo que um melhor alinhamento informacional se associa a percepções mais eficazes de interlocução entre servidores e suas lideranças.

Quanto à frequência com que os servidores recebiam feedback sobre seu desempenho durante o teletrabalho, para 49,3% dos respondentes, esse retorno era constante, enquanto 34% relataram recebê-lo com regularidade, mas não de forma contínua. Já 11,4% indicaram que o feedback era esporádico, e 5,3% afirmaram não ter recebido nenhum tipo de retorno. A análise estatística apontou correlação positiva e significativa entre a frequência de feedbacks e o reconhecimento da produtividade ($r = +0,38$; $p < 0,01$), indicando que práticas mais regulares de retorno estão associadas a uma maior valorização das entregas no contexto do trabalho remoto.

A apresentação da avaliação dos servidores quanto à capacidade da instituição em adaptar-se ao teletrabalho foi considerada para 53,7% como “Muito boa”, enquanto 28,2% a classificaram como “Boa”. Em menor proporção, 12,9% indicaram avaliação “Regular” e 5,2% “Ruim”. Não foi constatada associação estatisticamente significativa entre esta variável e outros indicadores da pesquisa, indicando que não há relação linear relevante. Assim, não foi observada relação consistente entre a percepção de adaptação institucional e aspectos como bem-estar, produtividade ou comunicação no contexto do trabalho remoto.

Para 57,8% dos respondentes, a percepção dos servidores sobre a clareza das políticas institucionais de monitoramento do desempenho durante o teletrabalho foi entendida como “Totalmente claras”, enquanto 24,9% as classificaram como “Parcialmente claras”. Já 12,9% consideraram-nas “Pouco claras” e 4,4% relataram desconhecer a existência de tais diretrizes. A análise de Pearson não evidenciou associação estatisticamente significativa entre esta variável e os demais indicadores, sugerindo ausência de relação linear relevante. Assim, não foi observada relação consistente entre esta variável e aspectos como reconhecimento da produtividade ou qualidade da gestão, no contexto do teletrabalho.

Segundo 54,5% dos respondentes, o reconhecimento de sua produtividade por parte da gestão durante o teletrabalho ocorreu de forma contínua, enquanto 33,7% relataram que isso acontecia com frequência, mas não de forma regular. Já 8,5%

indicaram que eram “Raramente” reconhecidos, e 3,3% afirmaram nunca ter recebido esse tipo de retorno. A análise estatística identificou correlação positiva e significativa entre o reconhecimento da produtividade e a frequência do feedback gerencial ($r = +0,37$; $p < 0,01$), sugerindo que práticas mais frequentes de retorno por parte da gestão se associam a percepções mais favoráveis de valorização das entregas no trabalho remoto.

A maioria (80,6%) indicou que o trabalho remoto contribuiu significativamente para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto 12,6% relataram algum grau de melhora. Já 5,3% afirmaram que não houve alteração, e 1,5% consideraram que o equilíbrio foi prejudicado. A análise estatística identificou correlação positiva e significativa entre a percepção de equilíbrio e a variável relacionada à flexibilidade para atividades pessoais ($r = +0,32$; $p < 0,01$), indicando que maior autonomia sobre o tempo de trabalho se associa a uma percepção mais favorável de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em relação à percepção dos servidores sobre o impacto do teletrabalho nos níveis de estresse relacionados ao trabalho, para 72,4% dos respondentes, o estresse reduziu significativamente, enquanto 15,2% indicaram redução moderada. Em menor número, 8,5% afirmaram que o nível de estresse permaneceu o mesmo, e 3,8% relataram aumento. Os resultados sugerem que o modelo remoto, ao reduzir exigências como deslocamento e rigidez de horários, contribuiu para a diminuição da sobrecarga emocional. A análise estatística identificou correlação negativa e significativa entre a percepção de redução do estresse e a saúde mental ($r = -0,41$; $p < 0,001$), indicando que menores níveis de estresse se associaram a percepções mais favoráveis de bem-estar psicológico no contexto do teletrabalho.

A maioria afirmou que “Nunca” se sentiu isolada (61,6%) durante o teletrabalho ou que isso ocorria “Raramente” (27,6%). Em menor proporção, 8,5% relataram sentir-se isolados com frequência, e 2,3% afirmaram que o sentimento era constante. A correlação de Pearson não apontou associação estatisticamente significativa entre esta variável e os demais aspectos avaliados, não caracterizando relação linear importante. Assim, não se observou uma relação consistente entre esta variável e aspectos como produtividade, saúde mental ou comunicação no contexto do teletrabalho.

Para 75,7% dos respondentes, o efeito do teletrabalho em sua saúde física foi considerado “Muito” positivo, enquanto 11,7% relataram melhora moderada; outros 10,9% indicaram ausência de efeito, e 1,7% mencionaram piora. Não foi observada associação estatisticamente significativa entre esta variável e os demais indicadores da pesquisa, indicando ausência de relação linear relevante. Assim, não foi observada uma relação consistente entre os efeitos percebidos do teletrabalho sobre a saúde física e aspectos como infraestrutura, comunicação ou gestão.

Para 75,1% dos respondentes, o efeito do teletrabalho em sua saúde mental foi considerado “Muito” positivo, enquanto 13,2% relataram melhora moderada. Já 10,9% indicaram ausência de impacto e 0,9% apontaram piora. Os resultados sugerem que fatores como maior autonomia sobre o tempo, eliminação de deslocamentos e familiaridade com o ambiente contribuíram para uma percepção positiva em relação à

saúde mental. A análise estatística identificou correlação negativa e significativa entre a percepção de redução do estresse e a saúde mental ($r = -0,41$; $p < 0,001$), indicando que menores níveis de estresse se associaram a avaliações mais favoráveis quanto ao bem-estar psicológico no contexto do teletrabalho. Ressalta-se que tal associação não implica relação causal entre as variáveis.

De acordo com 66,6% dos respondentes, “Sempre” houve na conciliação entre flexibilidade do teletrabalho e tarefas pessoais, enquanto 28,4% relataram que isso ocorria com frequência. Em menor proporção, 4,4% indicaram que a ajuda era ocasional e 0,6% afirmaram que “Nunca” se beneficiaram desse aspecto. A distribuição das respostas sugere que o modelo remoto favoreceu a organização da rotina pessoal, contribuindo para o equilíbrio entre as esferas profissional e doméstica. A análise estatística identificou correlação positiva e significativa entre essa percepção de flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ($r = +0,32$; $p < 0,01$), indicando que maior flexibilidade para conciliar tarefas pessoais se associa a percepções mais positivas de equilíbrio no contexto do teletrabalho.

A maioria expressiva (91,8%) respondeu afirmativamente quanto ao desejo de retornar ao teletrabalho, enquanto 8,2% indicaram preferência por não retomar esse modelo. As respostas foram codificadas de forma binária, atribuindo-se o valor 1 para “Sim” e 0 para “Não”. A predominância de respostas favoráveis sugere uma avaliação positiva da experiência com o teletrabalho, associada a fatores como flexibilidade, autonomia, melhoria na qualidade de vida e eliminação de deslocamentos. Não foi identificada associação estatisticamente significativa entre o desejo de retorno ao teletrabalho e variáveis como saúde física ou percepção de infraestrutura, indicando que a decisão tende a ser influenciada por múltiplos fatores subjetivos e contextuais.

A Figura 01 apresenta os principais motivos indicados pelos servidores para o desejo de retornar ao teletrabalho, permitindo múltiplas respostas. Os fatores mais mencionados foram “Redução de deslocamentos” (75,1%), “Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (65,4%), “Flexibilidade de horários” (63%) e “Maior produtividade” (61,6%). Também se destacou a “Redução de custos pessoais” (50,1%), sugerindo que aspectos operacionais e financeiros influenciam diretamente a preferência pelo regime remoto. As demais justificativas, com frequência inferior a 1%, apontam percepções individuais relacionadas à saúde, bem-estar e condições estruturais. Ressalta-se que, por se tratar de uma variável com múltiplas respostas, não foram aplicados testes de correlação estatística para esta variável.

Os resultados reforçam que a valorização do teletrabalho está vinculada principalmente a benefícios práticos experimentados durante sua adoção emergencial, elementos que devem ser considerados no desenvolvimento de políticas públicas para o trabalho remoto na administração pública.

De modo geral, a análise dos dados permitiu visualizar os padrões predominantes nas respostas dos servidores, apontando percepções positivas em relação à autonomia, à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, também se evidenciaram limitações relacionadas à infraestrutura e ao suporte técnico. As associações

identificadas reforçam que a experiência de teletrabalho resulta de um conjunto articulado de fatores, que incluem tanto aspectos materiais quanto dimensões organizacionais e psicossociais. Essas observações contribuem para uma compreensão mais ampla do modelo de teletrabalho e servirão de base para futuras pesquisas.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios e oportunidades da implementação do teletrabalho no setor público do Distrito Federal, a partir da experiência de servidores de uma Secretaria de Estado. A análise baseou-se em três dimensões fundamentais: infraestrutura tecnológica, gestão organizacional e bem-estar dos servidores, conforme sustentado pela literatura acadêmica e operacionalizado em modelo estatístico robusto.

Os resultados demonstraram que a infraestrutura tecnológica representa uma barreira significativa para a consolidação do teletrabalho. A ausência de equipamentos institucionais, a dependência de recursos pessoais e a limitação no suporte técnico dificultam a prestação eficiente de serviços públicos. Esses achados dialogam com Soares e Santos (2024), que destacam a necessidade de investimentos contínuos em recursos digitais e conectividade como condição básica para o sucesso do regime remoto.

Em relação à gestão e adaptação organizacional, observou-se que práticas como feedback, comunicação clara e políticas de monitoramento bem definidas influenciam positivamente a experiência dos servidores com o teletrabalho. A correlação entre reconhecimento da produtividade e satisfação, bem como a capacidade de adaptação da instituição, foi estatisticamente significativa. Estudos como os de Assunção et al. (2023) e Oliveira Junior (2023) reforçam a ideia de que lideranças preparadas e diretrizes institucionais bem estabelecidas são elementos estruturantes do trabalho remoto eficaz.

Na dimensão do bem-estar e da qualidade de vida, o teletrabalho mostrou-se ambivalente. Por um lado, proporcionou flexibilidade e melhor conciliação entre vida pessoal e profissional; por outro, evidenciou efeitos colaterais como estresse, isolamento social e sobrecarga mental, especialmente quando não houve acolhimento institucional. Esses resultados são coerentes com os achados de Barros e Silva (2010), que apontam a saúde emocional dos servidores como um ponto sensível da modalidade remota.

Embora a pesquisa tenha obtido resultados robustos quanto à validação dos construtos e à identificação dos principais fatores que influenciam a percepção dos servidores sobre o teletrabalho, é importante reconhecer como limitação metodológica a ausência de dados demográficos e profissionais dos respondentes. Essa decisão, ainda que justificada pela necessidade de foco na análise dos construtos da pesquisa, impediu a realização de análises comparativas entre perfis específicos da amostra. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a inclusão de variáveis pessoais e funcionais, como faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e área de atuação, o que poderá permitir a identificação de nuances relevantes e contribuir para a elaboração de políticas públicas mais direcionadas e equitativas no contexto do teletrabalho.

Com base nos resultados desta pesquisa, apresentam-se cinco recomendações para melhorar a política de teletrabalho no serviço público do Distrito Federal. Para começar, deve-se garantir investimento constante em infraestrutura tecnológica, para que os servidores tenham acesso igualitário a equipamentos, conexão de internet e suporte técnico remoto. Entretanto, chama atenção o resultado negativo obtido na regressão logística para a variável infraestrutura (-1,076), que indica que, de modo inesperado, quanto melhor a infraestrutura, menor a probabilidade de um servidor desejar permanecer no teletrabalho. Esse dado aponta a necessidade de aprofundar o estudo dos fatores que afetam a percepção e aceitação do trabalho remoto, incluindo aspectos contextuais e individuais.

Em seguida, propõe-se a formulação de diretrizes institucionais claras e padronizadas, que incluam protocolos de avaliação de desempenho, metas individuais e regras específicas para o regime remoto. Outra recomendação é capacitar gestores e equipes em práticas de liderança a distância, comunicação não presencial e avaliação por resultados, com o objetivo de promover maior engajamento e alinhamento entre as metas institucionais e as individuais. Além disso, se sugere implementar políticas de apoio psicossocial, com oferta de atendimento psicológico remoto, escuta ativa e ações para promover a saúde mental dos servidores.

Por fim, recomenda-se realizar avaliações periódicas e participativas da política de teletrabalho, com a participação de servidores, gestores e áreas técnicas, para assegurar que o modelo permaneça sustentável, inclusivo e eficiente ao longo do tempo.

Tendo em vista as limitações e os recortes definidos nesta dissertação, algumas sugestões podem ser indicadas para investigações futuras. Uma possibilidade seria avaliar, de forma longitudinal, os efeitos do teletrabalho sobre o desempenho institucional em diferentes secretarias e órgãos do serviço público. Outra frente de pesquisa relevante seria investigar o impacto do teletrabalho sobre grupos específicos, como mulheres com filhos pequenos, servidores com deficiência ou trabalhadores em final de carreira. Recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Secretarias de Estado do Distrito Federal, com o objetivo de ampliar a representatividade dos dados e possibilitar a construção de políticas públicas mais abrangentes e adaptadas às especificidades institucionais.

REFERÊNCIAS

- Afonso, D. D. S., Barbosa, F. L. S., & Bizarria, F. P. D. A. (2023). Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. *Revista do Serviço Público - RSP*, 74(3), 703-724.
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8658>.
- Amaral, A. M., Silva, A. V. F., & Farias, M. L. (2023). Novo modelo de trabalho: uma visão da qualidade de vida no trabalho no home office após a pandemia da covid em Brasília. *Negócios em Projeção*, 14(1), 34-51.
- Assunção, B.; Duarte, J.; Aguiar, J.; Velasco, S.; & Dias, C. (2023). Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. *Revista do Serviço Público*, 74(4), 890-913.

Barros, A. M., & da Silva, J. R. G. (2010). Individuals' perceptions about the consequences of telework in the home-office configuration: a case study at Shell Brazil. *Cadernos EBAP.BR*, 8(1), 71.
<https://link.gale.com/apps/doc/A434793655/IFME?u=anon~39c47225&sid=googleScholar&xid=3fed9f64>.

Borges, M. I. S. V. C. (2023). Regime Jurídico Português do Teletrabalho em Pleno Século XXI: A Ficção Científica (Master's thesis, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)).

Carapinha, D. C. (2022). O Teletrabalho e a Sua Implementação em Instituições de Ensino Superior em Portugal Durante a Pandemia da Covid-19 (Master's thesis, Universidade do Algarve (Portugal)).

Côrte, C. S. (2023). Teletrabalho e gestão de carreira: estudo comparativo entre Portugal e Polónia em cenário (pós) pandémico da Covid-19 (Doctoral dissertation).

Drumond, F., (2024). Institutional Diagnosis of Public Service in Latin America: Brazil 2024, *IADB: Inter-American Development Bank*. United States of America. Retrieved from <https://coilink.org/20.500.12592/98sfdt3>

Brânzea, V. & Secara, C. (2017). Telework, a Flexible Way to Work in a Changing Workplace. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 16. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Field, A. (2020). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.

Figueiredo, E.; Ribeiro, C.; Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*, 21(2), 1427-1438.

Fincato, D. (2020). Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. *Revista Ibérica do Direito*, 1(2), 80-95. Recuperado de: <https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>

Fontana, C. P. (2021). A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(7), 1155-1168.
<https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.

Leal, A., Costa, M., & Amado, J. (2024). Qual é o futuro da medicina do trabalho e telemedicina pós-pandemia em Portugal e na França? *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2023-1194>

Machado, C. D. S. (2023). Percepções de servidores públicos do Litoral Norte do Rio Grande do Sul sobre teletrabalho/home office. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização Administração Pública no Século 21*. Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/258672>

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.

Mourão, F. C. G. (2023). Covid-19, teletrabalho e inovação tecnológica: a experiência da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e

Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia. Recuperado de:

<https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/47801?mode=simple>

Oliveira Júnior, E. (2023). Limites e possibilidades do teletrabalho na Receita Federal do Brasil. Dissertação (mestrado). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Recuperado de: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/38845>.

Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2023). Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3), 4095-4116. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1870>.

Ribeiro, E.; Mourão, L.; Cunha, M.; Vianna, L., Abbad, G.; & Legentil, J. (2024). Sentimentos sobre o teletrabalho na crise sanitária: uma análise de redes semânticas. *Quaderns de Psicologia* (3), 4. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.2086>.

Rocha, C.; & Amador, F. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/54516>

Sigoli Júnior, E. (2023). Motivos de adesão dos procuradores da Fazenda Nacional ao teletrabalho facultativo após a amenização da pandemia da covid-19: percepções da comunidade organizacional (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do grau de mestre no Mestrado Profissional em Administração Pública. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmninnkcbgpccjpcglclefindmkaj/https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a2562c5e-ce18-46a9-9171-4e231e984640/contente>.

Soares, V. & Santos, M. (2024). Reflexão sobre os usos das tecnologias em educação. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(09), 2066-2073. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i9.15651>

Tavares, F.; Santos, E.; Diogo, A.; & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 15(3): 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

Veiga, Y. M. (2024). Teletrabalho e qualidade de vida: a percepção do sujeito no serviço público distrital. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) — Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2023. Recuperado de: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/49366?locale=en>.