



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE)
Departamento de Economia - (ECO)
Programa de Pós-graduação em Economia – PPGEco

Teletrabalho como Inovação Pública:
Entre a Gestão por Controle e a Gestão por Missão.

Discente: Yan Longo da Silva
Orientadora: Daniela Freddo

Brasília – DF
2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à Catarina, minha filha, que foi a maior motivação para que esta dissertação finalmente “saísse do papel”. Saber que sua chegada ao mundo aconteceria perto da conclusão do mestrado me incentivou a passar horas a fio dedicado ao curso, para conseguir concluí-lo a tempo de poder curtir com tranquilidade suas primeiras semanas de vida.

Agradeço aos meus pais, Ivana e Jorge, por todo o apoio de sempre aos meus estudos e pelo incentivo constante à busca por conhecimento, especialmente pelo direcionamento e valorização da formação em universidades públicas.

Um agradecimento especial à Raisa, que esteve ao meu lado durante todos esses meses, apoiando as noites de aula até tarde, as horas de ausência e os momentos em que precisei me concentrar para estudar, pesquisar e escrever. Esse apoio foi ainda mais importante durante sua gravidez, período em que disputávamos quem chegaria primeiro ao mundo, a Catarina ou a dissertação.

Não posso deixar de mencionar minha grande amiga Paula Marcolino, que sempre foi uma referência para mim. Acompanhar sua trajetória acadêmica, concluindo mestrado e doutorado, foi um incentivo fundamental para que eu buscasse essa capacitação.

Aos colegas de trabalho, em especial à Rafaela Tolentino, Camila Alencar e Mônica Leite, que ficaram genuinamente felizes quando souberam que eu iniciaria o mestrado e que me apoiaram ao longo dessa etapa.

A todos os colegas da turma do Mestrado, especialmente ao Matheus Teixeira, ao Luciano “Bigode” e ao Marcos Coto, pela parceria nas atividades em sala, pelo compartilhamento de conhecimento e pelo apoio mútuo ao longo do curso.

Por fim, agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Economia da UnB e, de forma muito especial, à Daniela Freddo, minha orientadora, sempre objetiva, atenciosa e serena, transmitindo a tranquilidade necessária tanto para a elaboração deste trabalho quanto para o momento da defesa da dissertação.

O homem que não lê
não tem nenhuma vantagem
sobre o homem que não sabe ler.
(autor desconhecido)

RESUMO

Esta dissertação analisa a política de teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF) como um caso de inovação organizacional reversível no setor público. Instituído inicialmente como resposta emergencial à pandemia de COVID-19 e posteriormente regulamentado por decretos específicos, o teletrabalho foi integralmente revogado em 2023, após um ciclo curto de implementação e tentativa de consolidação. Tendo por base a Gestão Econômica da Inovação Tecnológica (GEIT) e de referenciais como a obra *Missão Economia*, de Mariana Mazzucato, o estudo investiga em que medida fatores institucionais, tecnológicos, culturais e gerenciais explicam a reversão da política e condicionam as percepções de sucesso, produtividade e apoio ao trabalho remoto. É adotada uma abordagem de métodos mistos, com estudo de caso do GDF, combinando análise documental (decretos) e pesquisa de *survey* com servidores e gestores que vivenciaram o teletrabalho, utilizando escalas *Likert* para mensurar infraestrutura, cultura de controle, gestão por metas e confiança, sobrecarga doméstica e suporte da liderança, além de questões abertas para os dois grupos. Os resultados indicam que infraestrutura adequada, gestão por resultados e relações de confiança associam-se positivamente à produtividade e ao sucesso percebido do teletrabalho, enquanto a sobrecarga doméstica exerce efeito negativo expressivo sobre a produtividade. A cultura de controle presencial e a falta de preparo gerencial para liderar equipes em trabalho remoto emergem como barreiras à sua consolidação. A revogação da política tem impactos diversos sobre motivação e apoio, revelando segmentos que percebem o retorno presencial como perda e outros que o avaliam de forma positiva. A pesquisa contribui para a compreensão do teletrabalho como inovação pública e oferece subsídios para o desenho de políticas de trabalho remoto orientadas por missões, resultados, qualidade de vida e geração de valor público.

Palavras-chave: Teletrabalho; trabalho remoto; inovação organizacional; gestão pública; gestão por missão; cultura organizacional; gestão por resultados; administração pública; Governo do Distrito Federal.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the telework policy of the Government of the Federal District (GDF) as a case of reversible organizational innovation in the public sector. Initially established as an emergency response to the COVID-19 pandemic and later regulated through specific decrees, the telework policy was fully revoked in 2023 after a short cycle of implementation and attempted consolidation. Based on the framework of Economic Management of Technological Innovation (GEIT) and theoretical references such as Mariana Mazzucato's *Mission Economy*, the study investigates the extent to which institutional, technological, cultural, and managerial factors explain the reversal of the policy and shape perceptions of success, productivity, and support for remote work. A mixed-methods approach is adopted, using a case study of the GDF that combines documentary analysis (decrees) with a survey of public servants and managers who experienced telework. Likert scales are employed to measure infrastructure, control-oriented organizational culture, management by goals and trust, domestic overload, and leadership support, in addition to open-ended questions for both groups. The results indicate that adequate infrastructure, results-based management, and trustful relationships are positively associated with productivity and perceived success of telework, while domestic overload has a strong negative effect on productivity. A culture of presential control and the lack of managerial preparation to lead remote teams emerge as barriers to the consolidation of the policy. The revocation of telework has varied impacts on motivation and support, revealing segments that perceive the return to on-site work as a loss and others who evaluate it positively. The study contributes to the understanding of telework as a form of public innovation and offers insights for designing remote work policies oriented toward missions, results, quality of life, and public value creation.

Keywords: Telework; remote work; organizational innovation; public management; mission-oriented management; organizational culture; results-based management; public administration; Government of the Federal District.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	Tema, Problema e Relevância da Pesquisa.....	12
1.2.	Problema e Pergunta de Pesquisa	13
1.3.	Relevância e Oportunidade de Pesquisa	14
1.4.	Objetivos, Justificativas e Contribuições.....	14
1.5.	Contribuições para o Estado da Arte	15
1.6.	Organização da dissertação.....	16
2.	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1.	Introdução.....	16
2.2.	Teletrabalho, qualidade de vida e gestão	17
2.3.	Capitalismo cognitivo, aprendizagem organizacional e desafios do trabalho remoto	17
2.4.	Escravidão digital	19
2.5.	Servidão voluntária.....	20
2.6.	Conexão com o caso do GDF	20
2.7.	Aspectos jurídicos e direito à desconexão	21
2.8.	Mariana Mazzucato e a abordagem de gestão orientada por missão	21
2.9.	Síntese crítica.....	23
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1.	Motivações e Desdobramentos	26
3.2.	Metodologia.....	26
3.3.	Extração de Dados para Formulação das Variáveis de Testes	28
3.3.1.	Coleta de Dados	28
3.3.2.	Etapa piloto	29
3.3.3.	Aplicação definitiva	29
3.3.4.	Perfil sociodemográfico	30
3.3.5.	Vínculo institucional e trajetória profissional	30
3.3.6.	Experiência específica com teletrabalho e posição gerencial.....	31
3.3.7.	Formulação das Variáveis e Hipóteses de Teste	32
3.3.8.	Técnicas de Análise.....	33
3.3.9.	Limitações da pesquisa.....	34
4.	ANÁLISES DAS HIPÓTESES SEGUNDO RESULTADOS OBTIDOS	35
4.1.	Confiabilidade da medida de Infraestrutura (H1-Infra)	38
a.	Produtividade percebida.....	39
b.	Apoio à retomada do teletrabalho (atitude favorável).....	39
c.	Leitura dos achados.....	40
d.	Implicações gerenciais e de política pública	40
e.	Conclusão	41
4.2.	Confiabilidade da medida de “Cultura de controle presencial”	41
a.	Produtividade percebida	41
b.	Apoio à retomada do teletrabalho	42
c.	Leitura dos achados	43
d.	Implicações gerenciais e de política pública.....	43

e.	Conclusão	43
4.3.	Confiabilidade da medida de “Gestão por metas e confiança”	44
a.	Produtividade percebida	44
b.	Leitura dos achados	45
c.	Implicações gerenciais e de política pública.....	45
d.	Conclusão	45
4.4.	Confiabilidade da medida de “Sobrecarga doméstica”	46
a.	H4-a - Efeito da sobrecarga doméstica sobre a produtividade.....	46
b.	H4-b -Diferenças por gênero na sobrecarga	47
c.	Conclusão (H4-b).	48
d.	Leitura integrada dos achados	48
e.	Implicações gerenciais e de política pública.....	49
f.	Conclusão	49
4.5.	Confiabilidade da medida de “Suporte da liderança”	49
a.	Produtividade percebida (motivação).....	50
b.	Produtividade percebida (sucesso do teletrabalho).....	50
c.	Leitura dos achados	51
d.	Implicações gerenciais e de política pública.....	51
e.	Conclusão	52
4.6.	Confiabilidade das medidas ligadas à revogação.....	52
a.	Produtividade percebida (pró revogação).....	53
b.	Produtividade percebida (contra revogação)	53
c.	Produtividade percebida (sucesso teletrabalho).....	54
d.	Leitura dos achados	54
e.	Implicações gerenciais e de política pública.....	54
f.	Conclusão	55
4.7.	Tabela comparativa H1-H6.....	56
5.	SÍNTESE INTEGRADA DAS HIPÓTESES (H1–H6)	57
5.1.	Coerência das medidas	57
5.2.	O que explica produtividade no TT	58
5.3.	O que explica apoio/sucesso do TT	58
5.4.	O que explica motivação	59
5.5.	H4-B (gênero e sobrecarga): nulo, mas informativo	59
5.6.	Implicações gerenciais (agenda integrada)	60
5.7.	Conclusão integrada das hipóteses de pesquisa	60
5.8.	Síntese integrada das hipóteses e dimensões explicativas do teletrabalho no GDF.....	61
6.	ANÁLISE COMPLEMENTAR (Perguntas exploratórias)	67
6.1.	Análise das Diferenças de Percepção por Gênero	67
6.2.	Análise Comparativa entre Gestores e Não Gestores	71
6.3.	Questões abertas	74
6.3.1.	Servidores que não geriram equipes.....	74
6.3.2.	Participantes que geriram equipes (gestores)	76
6.3.3.	Convergências e divergências	78

7.	RESULTADOS E LIMITAÇÕES	80
7.1.	Limitações do estudo	81
8.	DISCUSSÃO	82
8.1.	Introdução da Discussão	82
8.2.	Integração dos achados principais	83
8.2.1.	Blocos que habilitam o teletrabalho (H1, H3, H5)	83
8.2.2.	Barreiras culturais e individuais (H2 e H4)	84
8.2.3.	Revogação do teletrabalho e heterogeneidade dos efeitos (H6)	85
8.3.	Evidências das Questões Exploratórias	86
8.4.	Implicações práticas e políticas	86
8.4.1.	Infraestrutura: investimento contínuo em TI e suporte como política estratégica	86
8.4.2.	Gestão: liderança por resultados, confiança e sentido de propósito	87
8.4.3.	Sobrecarga e cultura de controle: necessidade de flexibilidade e redefinição da gestão pública	88
8.4.4.	Revogação: necessidade de comunicação transparente e mitigação de efeitos negativos.	89
8.5.	Considerações finais da discussão	90
9.	REFERÊNCIAS	93
10.	ANEXO I	96
11.	ANEXO II	101

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese analítica da literatura sobre teletrabalho e suas conexões com o caso do GDF.	24
Tabela 2 - Confronto entre os princípios da Missão Economia (Mazzucato, 2022) e a realidade do teletrabalho no GDF (2021–2023).	25
Tabela 3 - Tabela de hipóteses com itens do questionário LIKERT	35
Tabela 4 - Hipóteses, variáveis analisadas e resultados	56
Tabela 5 - Síntese Integrada das Hipóteses e Dimensões Explicativas do Teletrabalho no GDF	61
Tabela 6 - Comparativo qualitativo entre gestores e não-gestores sobre o teletrabalho	79

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo do teletrabalho no GDF	27
Figura 2 - Distribuição das respostas escala LIKERT.....	38
Figura 3 - Confiabilidade das escalas Cronbach	57
Figura 4 - Mapas de calor de correlação de Pearson (1)	62
Figura 5 - Mapas de calor de correlação de Pearson (2)	62
Figura 6 - Correlações mais fortes entre preditores (H1–H6) e desfechos do teletrabalho.	64
Figura 7 - Coeficientes padronizados (β) dos preditores H1–H6 no modelo de motivação no teletrabalho.	65
Figura 8 - Coeficientes padronizados (β) dos preditores H1–H6 no modelo de sucesso percebido do teletrabalho.....	66
Figura 9 - Distribuição do índice de sobrecarga (H4A) por gênero entre servidores em teletrabalho.	70
Figura 10 - Distribuição do índice de apoio percebido por gênero entre servidores em teletrabalho.	70
Figura 11 - Distribuição do índice de sucesso percebido no teletrabalho por gênero.	71
Figura 12 - Nuvem de palavras perguntas abertas - servidores que não geriram equipes	76
Figura 13 - Nuvem de palavras perguntas abertas - servidores que geriram equipes	78
Figura 14 - Nuvem de palavras perguntas abertas - geral	79

LISTA DE SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COVID – Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

GDF – Governo do Distrito Federal

GEIT – Gestão Econômica da Inovação Tecnológica

OKR - *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave)

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

TT – Teletrabalho

VPN – Virtual Private Network

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos têm impulsionado transformações significativas na organização do trabalho, tanto no setor privado quanto na administração pública. A pandemia da COVID-19, doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, em 2020, atuou como catalisador dessas mudanças, impondo a adoção emergencial do teletrabalho (TT) em instituições historicamente resistentes a esse modelo.

No Governo do Distrito Federal (GDF), esse processo teve início com o Decreto nº 41.841/2021, que instituiu o teletrabalho como medida provisória de enfrentamento à crise sanitária. Posteriormente, o Decreto nº 42.462/2021 buscou consolidar a prática como política pública, alinhada à eficiência administrativa, à redução de custos e à modernização do serviço público. No entanto, em 2023, o Decreto nº 44.265 revogou o regime remoto, sob a justificativa de dificuldades de mensuração de desempenho e de controle.

Esse ciclo normativo, de implantação, tentativa de institucionalização e revogação, configura um caso emblemático de inovação organizacional reversível, isto é, uma prática que, mesmo formalizada e operacionalizada, não se sustentou no tempo. O episódio suscita reflexões sobre os limites institucionais, culturais e gerenciais da administração pública para consolidar inovações organizacionais baseadas em tecnologias digitais e novos modelos de gestão.

1.1. Tema, Problema e Relevância da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objeto a política de teletrabalho adotada, regulamentada entre 2021 e 2023, e posteriormente revogada pelo Governo do Distrito Federal. O estudo analisa o teletrabalho como um caso de inovação organizacional reversível, ou seja, uma prática que, embora formalizada e implementada, não se consolidou de forma duradoura.

A investigação é conduzida à luz da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica¹ (GEIT), buscando compreender os fatores institucionais, gerenciais, tecnológicos e culturais que influenciam a sustentabilidade de inovações administrativas no setor público. Apesar de regulamentado e aplicado em diferentes órgãos e entidades do GDF, o teletrabalho foi descontinuado sob justificativas relacionadas à dificuldade de avaliação de desempenho e de controle. Esse movimento suscita a seguinte reflexão: a reversão decorreu de fragilidades intrínsecas ao modelo, que engloba infraestrutura, gestão e resultados, ou de barreiras institucionais e culturais, que seria a valorização do controle presencial, ausência de mecanismos de confiança e de avaliação por resultados.

A literatura sobre teletrabalho aponta um campo de tensões, como será apresentado na revisão de literatura. De um lado, estudos destacam benefícios em termos de qualidade de vida, produtividade e economia de custos e de outro, análises revelam desafios de gestão, suporte tecnológico insuficiente e impactos nas relações de trabalho. O caso do GDF oferece um cenário empírico singular para testar essas perspectivas em um contexto de inovação implementada, mas revertida.

1.2. Problema e Pergunta de Pesquisa

Problema de pesquisa:

Por que inovações organizacionais e tecnológicas como o teletrabalho, mesmo quando formalmente regulamentadas e testadas, não se consolidam de forma duradoura no setor público?

Pergunta de pesquisa:

Quais fatores, institucionais, gerenciais, tecnológicos e culturais, explicam a reversão do teletrabalho no GDF entre 2021 e 2023, e em que medida esses fatores condicionam sua percepção de sucesso e apoio à retomada?

¹Linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília (PPGECO/UnB), voltada ao estudo da gestão e dos impactos econômicos da inovação tecnológica em contextos públicos e privados (Edital nº 01/2024 – Mestrado Profissional em Economia, GEIT/UnB).

1.3. Relevância e Oportunidade de Pesquisa

A presente pesquisa aborda um fenômeno recente e pouco explorado, a revogação do teletrabalho no GDF, o que possibilita analisar o ciclo completo de uma política pública inovadora, desde sua implantação emergencial (Decreto nº 41.841/2021) à tentativa de institucionalização (Decreto nº 42.462/2021) e à revogação (Decreto nº 44.265/2023). Tal percurso constitui um objeto empírico propício para investigar os desafios da inovação tecnológica em contextos públicos marcados por rigidez burocrática, resistência cultural e carência de instrumentos modernos de gestão.

Sob a ótica da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica, o teletrabalho deve ser compreendido como uma inovação organizacional baseada em tecnologias digitais, capaz de alterar paradigmas tradicionais de controle, presença física e mensuração de produtividade no setor público. Sua adoção exige, portanto, não apenas infraestrutura tecnológica, mas também métricas de avaliação de desempenho, liderança orientada a resultados e uma cultura organizacional aberta à confiança e à autonomia. Será, então, verificado a partir da análise dos resultados se o caso do GDF demonstra, ou não, que a descontinuidade da política não decorreu da ausência de tecnologia, mas sobretudo de barreiras institucionais e culturais, possíveis entraves recorrentes na administração pública brasileira.

Este trabalho, portanto, é relevante por permitir compreender o motivo que determinadas inovações não se sustentam, mesmo quando formalmente regulamentadas. Pretende-se identificar as condições necessárias à sua consolidação e propor diretrizes que favoreçam modelos de gestão baseados em confiança, resultados e eficiência. Além de contribuir para o debate teórico sobre inovações reversíveis, a pesquisa fornece subsídios práticos a gestores e formuladores de políticas públicas, apoiando o desenvolvimento de soluções mais robustas e sustentáveis para a modernização do Estado.

1.4. Objetivos, Justificativas e Contribuições

Objetivo geral:

Analisar o processo de implementação, regulamentação e revogação do teletrabalho no GDF à luz da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica, identificando os fatores que inviabilizaram sua consolidação como inovação organizacional sustentável.

Objetivos específicos:

- Avaliar empiricamente a associação entre fatores institucionais, tecnológicos, culturais e gerenciais e a percepção de sucesso ou fracasso do teletrabalho;
- Relacionar a experiência do GDF com os fundamentos da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica, discutindo os elementos ausentes para a sustentação da inovação;
- Identificar impactos potenciais, positivos e negativos, do teletrabalho como modelo de gestão, considerando eficiência, economicidade, qualidade de vida e transformação digital;
- Propor diretrizes e recomendações para uma possível reestruturação do modelo de teletrabalho no setor público, com base em critérios de inovação sustentável e boas práticas institucionais.

1.5. Contribuições para o Estado da Arte

Esta pesquisa pretende contribuir para o avanço do estado da arte nos seguintes aspectos:

- Ampliação da compreensão sobre o teletrabalho como inovação tecnológica institucional, integrando dimensões legais, tecnológicas e culturais no contexto do setor público;
- Análise crítica da inovação reversível, caracterizada pela formalização e posterior descontinuidade de políticas inovadoras;
- Integração entre os princípios da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica e as práticas de gestão pública;
- Apresentação de um estudo de caso detalhado e atual sobre o GDF, com base documental concreta, decretos, políticas e contexto histórico, passível de comparação com outros entes federativos;
- Formulação de recomendações práticas com potencial de impacto na formulação de políticas de trabalho remoto e híbrido no setor público brasileiro.

1.6. Organização da dissertação

A dissertação está organizada de forma a refletir os objetivos delineados e a lógica de desenvolvimento do tema. Após esta Introdução, a seção de Revisão da Literatura apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, discutindo os conceitos de inovação organizacional, gestão econômica da inovação tecnológica, transformação digital e os principais debates sobre teletrabalho no setor público.

Em Procedimentos Metodológicos, são descritos o delineamento da pesquisa, a abordagem adotada, as variáveis analisadas e os métodos de coleta e tratamento dos dados, além da operacionalização das hipóteses propostas.

Na parte de Análises das Hipóteses, são apresentados os resultados empíricos obtidos, seguidos pela Síntese Integrada das Hipóteses, que consolida as evidências frente ao referencial teórico e das questões de pesquisa.

A seção de Análise Complementar aprofunda aspectos interpretativos e relaciona os resultados com o contexto institucional do Governo do Distrito Federal, destacando implicações práticas e teóricas.

Na sequência, Resultados e Limitações sistematizam as principais descobertas, reconhecendo as restrições metodológicas e os desafios observados durante a pesquisa.

Por fim, em Discussão e Considerações Finais, são apresentadas as conclusões do estudo, as recomendações para políticas públicas e gestão de pessoas no setor público, bem como as contribuições para o avanço do conhecimento sobre inovação organizacional e teletrabalho na administração pública brasileira.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

A revisão da literatura tem como objetivo oferecer embasamento teórico para compreender o teletrabalho como inovação organizacional no setor público, analisado à luz da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica (GEIT). Os estudos revisados abordam dimensões relacionadas à produtividade, cultura organizacional, qualidade de

vida, resistência institucional e regulação jurídica, elementos centrais para avaliar a consolidação ou reversão dessa inovação.

Parte-se do entendimento de que a sustentabilidade de políticas inovadoras não depende apenas de infraestrutura tecnológica, mas também de métricas de desempenho, liderança orientada a resultados e ambientes institucionais capazes de absorver mudanças. Nesse sentido, a literatura oferece contribuições importantes que dialogam diretamente com o caso do GDF.

2.2. Teletrabalho, qualidade de vida e gestão

Pesquisas recentes destacam que o sucesso do teletrabalho está fortemente condicionado a fatores de suporte e gestão. Maranhão e Pantoja (2025), em revisão sistemática, identificam que a qualidade de vida no trabalho remoto depende de políticas de gestão claras, suporte tecnológico adequado e estratégias de liderança adaptativas. As autoras apontam que a adoção forçada durante a pandemia, em contextos de baixa maturidade digital, comprometeu sua sustentabilidade. Achados semelhantes são apresentados por Martins e Sátiro (2024), que ressaltam a necessidade de equilibrar produtividade com ações voltadas à saúde ocupacional, direito à desconexão e suporte organizacional.

Esses estudos convergem com a experiência do GDF, em que a revogação do teletrabalho foi justificada pela alegada dificuldade de avaliar desempenho e dedicação, refletindo fragilidades institucionais semelhantes às destacadas na literatura.

2.3. Capitalismo cognitivo, aprendizagem organizacional e desafios do trabalho remoto

O avanço das tecnologias digitais transformou profundamente os modelos produtivos contemporâneos, fenômeno que Sanson (2009) denomina capitalismo cognitivo. Nesse paradigma, o conhecimento ocupa posição central na criação de valor, deslocando a noção tradicional de trabalho restrito ao espaço físico da organização. A produção imaterial, associada à criatividade, à comunicação e às competências subjetivas, expande o trabalho para além dos limites temporais e espaciais formais. Saraiva e

Veiga-Neto (2009) observam que essa transição redefine não apenas as dinâmicas produtivas, mas também as formas de organização social e institucional, especialmente porque educação e circulação de conhecimento passam a atuar como vetores diretos de geração de valor econômico. A incorporação desse referencial é essencial para compreender o teletrabalho como expressão de uma economia baseada no conhecimento, em que o desempenho depende menos da vigilância presencial e mais da mobilização de saberes e autonomia.

O papel do conhecimento na dinâmica organizacional pode ser aprofundado a partir da teoria de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008). Para os autores, organizações inovadoras são aquelas capazes de articular continuamente conhecimento tácito e explícito por meio de interação social, compartilhamento e reflexão coletiva. Essa perspectiva permite compreender o teletrabalho não apenas como uma mudança espacial, mas como um processo que demanda novas formas de circulação, formalização e conversão do conhecimento, sustentadas por rotinas, tecnologias e relações de confiança. Assim, sua eficácia depende de capacidades institucionais para promover ambientes em que o conhecimento seja criado, articulado e difundido mesmo à distância, como poderá ser observado na análise de resultados.

A literatura sobre aprendizagem organizacional reforça que a inovação depende de estruturas colaborativas capazes de sustentar fluxos contínuos de troca de conhecimentos. Perlo et al. (2012) destacam que redes de aprendizagem substituem hierarquias rígidas por arranjos mais flexíveis, nos quais cooperação e competição coexistem e moldam as relações de trabalho. Arranjos dessa natureza favorecem a experimentação e a circulação do conhecimento, mas também ampliam tensões associadas à intensificação do trabalho cognitivo. Na mesma direção, Bessant et al. (2012) apontam que redes de aprendizagem fortalecem a capacidade de inovação ao expandir fluxos de informações e acelerar o desenvolvimento de novas práticas. No contexto do teletrabalho, tais redes se tornam particularmente relevantes para sustentar a colaboração distribuída e reduzir ruídos de informação entre equipes geograficamente separadas.

Mesmo que a aprendizagem organizacional seja central para a inovação, sua mensuração e institucionalização continuam a constituir desafios significativos. Nogueira e Odelius (2015) argumentam que a natureza colaborativa da aprendizagem entra em tensão com práticas organizacionais baseadas na vigilância e no controle,

especialmente em ambientes mediados por tecnologias digitais. Em cenários como o teletrabalho, nos quais autonomia e confiança são fundamentais, mecanismos excessivos de monitoramento podem inibir o compartilhamento de conhecimentos e comprometer a capacidade de inovação. Essa incerteza ajuda a explicar por que práticas de microgestão e controle presencial aparecem como entraves à produtividade e ao engajamento.

Já no que se refere à mudança organizacional, Labatut, Aggeri e Girard (2012) demonstram que novas práticas emergem da interação contínua entre tecnologias e rotinas institucionais. À medida que o conhecimento se incorpora a sistemas tecnológicos e procedimentos formalizados, trabalhadores passam a operar estruturas cujas lógicas internas nem sempre compreendem plenamente. Essa dinâmica revela como transformações tecnológicas podem simultaneamente ampliar capacidades e restringir margens de ação, fenômeno especialmente visível em modelos de teletrabalho. A adoção de novas tecnologias exige reconfigurações de rotinas, fluxos decisórios e competências individuais, produzindo efeitos organizacionais que vão além da simples substituição do espaço físico.

2.4. Escravidão digital

D'Angelo e Arruda (2020) utilizam a expressão “escravidão digital” para descrever a intensificação das jornadas no contexto do capitalismo cognitivo. O argumento central é que, com as tecnologias digitais, o trabalhador nunca está totalmente desconectado: e-mails, mensagens e plataformas mantêm o vínculo constante com as demandas do trabalho. Assim, o lar, tradicional espaço de descanso, se converte em extensão do escritório.

Esse processo gera a diluição das fronteiras entre vida pessoal e profissional, produzindo efeitos como ansiedade, cansaço crônico e aumento de doenças ocupacionais. Byung-ChulHan (2017), em “Sociedade do Cansaço”, reforça essa leitura ao afirmar que o sujeito moderno não é mais explorado por um padrão visível, mas por si mesmo: trabalha além do necessário por pressão internalizada de *performance*, conectando-se ao discurso de “liberdade” e “autonomia”, quando na prática se submete a novas formas de exploração.

No setor público, esse quadro tende a se agravar em contextos marcados pela ausência de métricas de desempenho claras e pela predominância da cultura do controle presencial. Estudos apontam que, nesses cenários, o teletrabalho pode estimular comportamentos de hiperconexão como forma de comprovação continuada de produtividade (D'ANGELO; ARRUDA, 2020; ANTUNES, 2018).

2.5. Servidão voluntária

Barbosa e Souza (2017), no artigo Teletrabalho – dominação ou servidão voluntária? fazem uma análise sob a ótica da teoria de Michel Foucault e Étienne de La Boétie, e introduzem o conceito de servidão voluntária para interpretar o comportamento do teletrabalhador.

Com Foucault, destacam que, mesmo distante fisicamente, o trabalhador internaliza o olhar do gestor: age como se estivesse permanentemente monitorado por metas, prazos e relatórios digitais. É uma forma de panoptismo digital, uma extensão do conceito de panóptico para o ambiente online, onde a percepção de estar sendo constantemente vigiado influencia o comportamento dos indivíduos.

Com La Boétie, argumentam que o trabalhador adere “voluntariamente” a essa lógica, seduzido pelos benefícios aparentes do teletrabalho, flexibilidade, economia de tempo, ausência de deslocamentos. Ele aceita espontaneamente ampliar sua jornada e diluir suas fronteiras pessoais porque acredita estar ganhando autonomia.

A servidão, portanto, não é imposta de fora, mas internalizada: o sujeito vigia e explora a si mesmo, acreditando estar em situação privilegiada.

2.6. Conexão com o caso do GDF

No caso do GDF, essas leituras críticas ajudam a interpretar a revogação do teletrabalho sob outro ângulo. Embora a decisão oficial tenha sido justificada pela “dificuldade de mensuração de desempenho e dedicação”, estudos apontam que o trabalho remoto pode ser percebido, por servidores e gestores, como fonte de intensificação do trabalho, insegurança quanto à própria produtividade e desgaste psíquico, especialmente em

contextos organizacionais marcados por culturas de controle (ANTUNES, 2018; HAN, 2015; D'ANGELO; ARRUDA, 2020). Tais elementos podem ter contribuído para a formação de resistências internas à continuidade do modelo.

Assim, o teletrabalho não deve ser entendido apenas como solução para eficiência e qualidade de vida, mas também como uma inovação ambígua. A literatura ressalta que, ao mesmo tempo em que libera tempo e recursos, o trabalho remoto pode intensificar jornadas, ampliar mecanismos de autovigilância e fragilizar fronteiras entre vida pessoal e profissional (HAN, 2015; ANTUNES, 2018). Essa ambivalência ajuda a compreender por que políticas de teletrabalho podem gerar simultaneamente entusiasmo e resistência no setor público.

2.7. Aspectos jurídicos e direito à desconexão

A literatura jurídica aponta que a regulação do teletrabalho no Brasil ainda apresenta lacunas significativas. Alves (2024) critica a exclusão do teletrabalhador das regras de jornada da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), defendendo que o direito à desconexão seja formalmente reconhecido, como ocorre em países europeus. Para a autora, a ausência de limites claros entre tempo laboral e pessoal compromete a saúde dos trabalhadores e reforça a precarização.

No setor público, esse problema é ainda mais sensível, já que a ausência de marcos regulatórios claros pode ter reforçado a percepção de inviabilidade do modelo no GDF, especialmente diante da dificuldade de conciliar produtividade e bem-estar.

2.8. Mariana Mazzucato e a abordagem de gestão orientada por missão

A reflexão proposta por Mariana Mazzucato (2022) contribui de forma significativa para a análise da descontinuidade do teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF). A autora parte da metáfora da missão Apollo, que levou o homem à Lua, para defender que os Estados contemporâneos precisam atuar de maneira ousada e orientada a missões claras, em vez de limitarem-se a funções reativas ou meramente regulatórias. Para ela, governos eficazes não são apenas aqueles que corrigem falhas de mercado,

mas sobretudo os que conseguem criar valor público, mobilizando recursos, coordenando instituições e definindo objetivos de longo prazo que articulem inovação, sustentabilidade e transformação social.

Essa perspectiva dialoga diretamente com o objeto desta pesquisa. O teletrabalho no GDF foi inicialmente instituído como resposta emergencial à pandemia de COVID-19 e, em seguida, regulamentado como política pública com objetivos de eficiência administrativa, redução de custos e modernização. Contudo, ao ser revogado em 2023, revelou-se como um caso de inovação reversível, incapaz de se consolidar de forma sustentável. À luz de Mazzucato, é possível afirmar que o teletrabalho não foi concebido nem implementado como uma missão institucional, mas como um arranjo temporário e fragmentado, carente de metas de longo prazo, mecanismos de avaliação e liderança estratégica capaz de sustentar sua legitimidade.

Na lógica orientação por missão, políticas públicas inovadoras precisam de quatro elementos centrais: clareza de objetivos, coordenação interinstitucional, construção de capacidades estatais e avaliação por resultados. No caso do GDF, a ausência desses elementos foi decisiva. Embora houvesse base normativa e infraestrutura mínima, faltaram instrumentos robustos de mensuração da produtividade, preparo gerencial para a liderança remota e uma cultura organizacional orientada à confiança. Como destaca a literatura revisada nesta dissertação, a revogação do teletrabalho não decorreu apenas de limitações técnicas, mas sobretudo da dificuldade de alinhar o modelo a uma estratégia institucional clara, respaldada por métricas de desempenho e legitimidade cultural.

A partir dessa leitura, o teletrabalho pode ser entendido como uma oportunidade desperdiçada de transformação institucional. Se tivesse sido estruturado como missão pública, o GDF poderia ter direcionado esforços para objetivos concretos, como redução de custos operacionais, ganhos em produtividade mensurável e melhoria da qualidade de vida dos servidores. Tais metas, acompanhadas de indicadores de desempenho e mecanismos de transparência, poderiam ter transformado a experiência emergencial em política de longo prazo, capaz de resistir às pressões por retorno ao modelo presencial.

Além disso, Mazzucato enfatiza que missões exigem mudança cultural, substituindo a lógica da desconfiança e do controle presencial pela valorização da autonomia, da inovação e do desempenho baseado em resultados. Esse ponto é particularmente relevante para a presente pesquisa: a cultura organizacional do setor público brasileiro,

marcada pelo peso do controle físico e pela ausência de métricas de avaliação objetivas, foi um dos principais entraves à manutenção do teletrabalho. A revogação da política, portanto, não apenas confirma essa fragilidade estrutural, como também exemplifica a dificuldade de governos em atuarem de maneira proativa e inovadora.

Nesse sentido, a incorporação da obra de Mazzucato nesta dissertação oferece não apenas um referencial teórico complementar, mas também uma lente crítica e propositiva. Ao final, a pesquisa não se limita a explicar por que o teletrabalho no GDF foi revertido, mas também a indicar como sua eventual retomada poderia ser estruturada sob uma lógica de gestão orientada por missão: com objetivos claros, coordenação entre órgãos, capacitação de lideranças, infraestrutura tecnológica adequada e mecanismos transparentes de avaliação de resultados.

2.9. Síntese crítica

A literatura revisada permite identificar que o teletrabalho é uma inovação organizacional cuja consolidação depende de cinco dimensões fundamentais:

- Infraestrutura tecnológica e suporte (Maranhão & Pantoja, 2025);
- Gestão por resultados e liderança adaptativa (Martins & Sátiro, 2024);
- Capacidade institucional e regulamentação (Gama et al., 2023);
- Saúde, qualidade de vida e limites da intensificação (D'Angelo & Arruda, 2020; Barbosa & Souza, 2017);
- Marco jurídico protetivo e direito à desconexão (Alves, 2024).

Tabela 1 - Síntese analítica da literatura sobre teletrabalho e suas conexões com o caso do GDF.

Autor(es) / Ano	Método	Principais achados	Conexão com o caso do GDF
Maranhão & Pantoja (2025)	Revisão sistemática (26 artigos, 2018–2024)	Qualidade de vida no teletrabalho depende de suporte tecnológico, liderança e políticas claras; pandemia mostrou fragilidade institucional.	Revogação decorreu da falta de instrumentos de gestão e avaliação, como destacado na literatura.
Martins & Sátiro (2024)	Revisão sistemática da literatura nacional	QVT é central para o teletrabalho; riscos incluem isolamento, sobrecarga e ausência de direito à desconexão.	Sem ações de QVT, teletrabalho tende a fracassar; contexto do GDF refletiu sobrecarga e fragilidade cultural.
Gama et al. (2023)	Revisão bibliométrica (21 artigos, 2020–2022)	Teletrabalho no setor público foi emergencial, sem planejamento; ganhos reconhecidos, mas falta infraestrutura e gestão por resultados.	GDF também implementou teletrabalho de forma reativa e revogou por ausência de métricas e regulamentação.
D'Angelo & Arruda (2020)	Ensaio teórico crítico	Teletrabalho pode levar à 'escravidão digital', intensificação da jornada e diluição de fronteiras entre vida pessoal e profissional.	Parte dos servidores pode ter percebido o teletrabalho como intensificação do trabalho, reforçando resistências.
Barbosa & Souza (2017)	Ensaio teórico crítico (Foucault e La Boétie)	Teletrabalhador internaliza vigilância (panoptismo) e adere à servidão voluntária; flexibilidade oculta novas formas de controle.	Revogação pode ter refletido percepção de autovigilância e desgaste psíquico, além de barreiras institucionais.
Alves (2024)	Análise jurídica da CLT e direito comparado	Ausência de direito à desconexão precariza teletrabalho; legislação brasileira é insuficiente frente à hiperconexão.	Falta de marco jurídico no Brasil reforçou insegurança sobre produtividade e bem-estar, influenciando decisão do GDF.

Fonte: elaborado pelo autor.

Essas dimensões refletem tanto os potenciais benefícios, eficiência, autonomia, qualidade de vida, quanto os riscos e ambiguidades, sobrecarga, vigilância, precarização, associados ao teletrabalho. Elas também estruturam as hipóteses desta

pesquisa, permitindo que sejam testadas empiricamente por meio da aplicação do questionário aos servidores e gestores do GDF.

Nesse sentido, a revogação do teletrabalho no Distrito Federal pode ser compreendida não como falha exclusivamente técnica, mas como expressão de fragilidades institucionais, culturais e jurídicas que dificultaram sua sustentação, em linha com o fenômeno da inovação reversível.

A perspectiva de Mazzucato (2022) reforça esse quadro ao demonstrar que inovações no setor público só se consolidam quando estruturadas como missões institucionais, com objetivos claros, coordenação interinstitucional e métricas de resultados. Nesse sentido, as cinco dimensões identificadas na literatura – infraestrutura tecnológica, gestão por resultados e liderança, capacidade institucional, saúde e qualidade de vida, e marco jurídico – representam variáveis críticas para a consolidação de políticas públicas inovadoras como o teletrabalho.

Tabela 2 - Confronto entre os princípios da Missão Economia (Mazzucato, 2022) e a realidade do teletrabalho no GDF (2021–2023).

Princípios de Missão Economia (Mazzucato, 2022)	Realidade do teletrabalho no GDF (2021–2023)
Definição de objetivos claros e de longo prazo (missões com metas específicas e mensuráveis).	Objetivos pouco claros: decretos mencionavam eficiência e economia, mas sem indicadores definidos de desempenho ou metas institucionais.
Coordenação interinstitucional e cooperação público-privada para viabilizar a missão.	Baixa coordenação: cada órgão implementou de forma fragmentada, sem mecanismos robustos de cooperação ou padronização.
Construção de capacidades estatais e fortalecimento da gestão pública como criadora de valor.	Capacidades limitadas: falta de liderança preparada, ausência de treinamento e suporte institucional insuficiente.
Avaliação baseada em resultados e impacto social, e não apenas em métricas financeiras ou de controle burocrático.	Avaliação baseada em controle da presença: revogação justificada pela dificuldade de mensurar produtividade e dedicação.
Cultura organizacional orientada à inovação, confiança e aprendizado contínuo.	Cultura marcada pelo controle presencial e desconfiança, dificultando a consolidação do modelo como inovação sustentável.

Fonte: elaborado pelo autor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Motivações e Desdobramentos

3.1.1. Motivações para pesquisa

A motivação desta pesquisa institucional e científica. Parte da observação direta do funcionamento da administração pública do Distrito Federal e da identificação das dificuldades enfrentadas na implementação de inovações tecnológicas de gestão. A decisão do Governo do Distrito Federal (GDF) de revogar o teletrabalho, mesmo após experiência concreta e regulamentada, gerou a inquietação central que orienta este estudo: por que inovações com potencial de modernização não se sustentam no setor público ou enfrentam maiores barreiras em comparação ao setor privado?

Do ponto de vista acadêmico, a motivação decorre da escassez de estudos que abordem a reversibilidade de inovações organizacionais na administração pública, especialmente aquelas relacionadas ao uso de tecnologias digitais aplicadas à reorganização do trabalho. A pandemia de COVID-19 expôs de forma incontornável a necessidade de romper com estruturas engessadas, mas o recuo posterior demonstrou que a tecnologia, por si só, não garante a sustentabilidade de mudanças.

Assim, esta pesquisa busca compreender os fatores que condicionam o êxito ou a descontinuidade de políticas inovadoras, propondo reflexões e diretrizes que contribuam para um Estado mais moderno, eficiente e adaptável, capaz de aprender com experiências passadas e transformá-las em políticas de inovação consistentes e duradouras.

3.2. Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem mista, que combina métodos qualitativos e quantitativos, com caráter exploratório-descritivo. A dimensão exploratória justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos ainda pouco investigados, como a reversibilidade de inovações organizacionais no setor público. Já o caráter descritivo decorre da aplicação de questionários estruturados em escala *Likert* de cinco pontos, utilizados para mensurar as percepções de empregados e gestores sobre a adoção,

regulamentação e revogação do teletrabalho no Governo do Distrito Federal. Essa estratégia metodológica permite identificar padrões estatísticos de associação entre variáveis, como infraestrutura, cultura organizacional, liderança, sobrecarga doméstica e gestão por resultados, ao mesmo tempo em que possibilita interpretar as narrativas individuais expressas nas respostas abertas, compondo uma análise mais abrangente e fundamentada na perspectiva da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica (GEIT).

A investigação foi desenvolvida com base em um estudo de caso único, tendo o Governo do Distrito Federal como unidade de análise. A escolha do caso se justifica porque o GDF vivenciou um ciclo completo de política pública de teletrabalho, conforme detalhado na linha do tempo apresentada na Figura (1). Esse ciclo compreendeu a implementação emergencial durante a pandemia de COVID-19, instituída pelo Decreto nº 41.841/2021; a posterior regulamentação da prática como política permanente voltada à eficiência administrativa, à redução de custos e à modernização do serviço público, por meio do Decreto nº 42.462/2021; e, por fim, a revogação definitiva, formalizada no Decreto nº 44.265/2023, sob a justificativa de dificuldades de mensuração de produtividade e de controle.

Figura 1 - Linha do tempo do teletrabalho no GDF



Esse percurso normativo configura um caso de inovação reversível, oferecendo um campo empírico singular para examinar os fatores institucionais, gerenciais, tecnológicos e culturais que condicionam a sustentabilidade de políticas inovadoras no setor público.

O caso do teletrabalho no GDF também é relevante por representar uma inovação reativa, implementada inicialmente como resposta emergencial a uma crise sanitária global. Como aponta a literatura sobre inovação em contextos de crise, iniciativas dessa natureza tendem a surgir sem um planejamento estratégico consolidado, carecendo de mecanismos de governança e de avaliação que assegurem sua continuidade (GAMA et al., 2023; MARANHÃO; PANTOJA, 2025; MARTINS; SÁTIRO, 2024). A tentativa posterior de institucionalização da política buscou alinhar o teletrabalho a objetivos de eficiência e modernização administrativa, mas sua revogação abrupta evidenciou tensões entre o marco normativo e a capacidade efetiva de implementação nas estruturas do Estado. Compreender essa trajetória exige mais do que descrever o arcabouço legal da política. É necessário analisar suas condições de implementação sob a ótica da GEIT, identificando se as fragilidades observadas decorreram de limitações técnicas, barreiras culturais, deficiências de liderança ou da ausência de instrumentos adequados de mensuração e gestão por resultados.

3.3. Extração de Dados para Formulação das Variáveis de Testes

3.3.1. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, aplicado a empregados e gestores do Governo do Distrito Federal (GDF), em caráter voluntário. O instrumento adota itens em escala *Likert* de 5 pontos, elaborados para operacionalizar os cinco construtos centrais do estudo, derivados da revisão de literatura:

- Infraestrutura tecnológica e suporte;
- Cultura de controle ou confiança;
- Gestão por metas e resultados;
- Sobrecarga doméstica, com atenção a recortes de gênero;
- Suporte da liderança direta.

Cada construto é representado por um conjunto de três a cinco itens, permitindo sua mensuração quantitativa. Além disso, foi incluída uma questão aberta para cada grupo de respondentes, gestores e não gestores, com o objetivo de captar percepções espontâneas que subsidiem a análise qualitativa.

3.3.2. Etapa piloto

Antes da aplicação definitiva, foi conduzida uma etapa piloto com 13 respondentes, pertencentes a um mesmo setor de uma empresa pública do DF. Esse grupo foi selecionado com o propósito de avaliar a clareza, consistência e lógica interna das perguntas do formulário. O piloto permitiu identificar:

- Ambiguidade em itens Likert;
- Tempo médio de resposta;
- Percepção de redundância;
- Eventuais vieses de formulação;
- Interpretação de itens invertidos.

Com base nas observações dos participantes, foram feitos ajustes pontuais na redação das perguntas para garantir neutralidade, clareza semântica e mínimo viés de indução. O questionário final buscou equilibrar precisão conceitual com facilidade de resposta, mantendo coerência com os objetivos da pesquisa.

3.3.3. Aplicação definitiva

Após a etapa piloto, o questionário foi disponibilizado *online* por uma semana e divulgado em diferentes redes de comunicação interna entre servidores e empregados públicos do DF. A divulgação buscou atingir um público heterogêneo em termos de órgãos, carreiras, idade, tempo de serviço e funções exercidas.

Ao término da aplicação do questionário, a pesquisa obteve 162 respostas válidas. Essas respostas compõem a base analítica empregada nas etapas estatísticas subsequentes, incluindo testes de confiabilidade das escalas, análise descritiva, regressões e comparação entre grupos.

3.3.4. Perfil sociodemográfico

A identificação de gênero foi solicitada com o propósito de possibilitar comparações entre homens e mulheres, especialmente quanto à percepção de sobrecarga doméstica e sua possível influência sobre o desempenho no regime remoto. Estudos internacionais demonstram que a divisão desigual do trabalho doméstico tende a afetar de modo distinto homens e mulheres em contextos de teletrabalho, influenciando produtividade e bem-estar (SHOCKLEY et al., 2021; CRAIG; CHURCHILL, 2021).

A variável “Gênero” mostra uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres: 84 respondentes se identificaram como masculinos e 78 como femininos. Essa composição permitiu análises exploratórias robustas sobre diferenças de percepção entre homens e mulheres, especialmente no contexto da sobrecarga doméstica.

A idade foi coletada em faixas, concentrando-se sobretudo entre 35 e 44 anos (67 casos) e 45 a 54 anos (58 casos), com participação menor de respondentes de 55 anos ou mais (21 casos) e de 25 a 34 anos (16 casos). Esse padrão indica uma amostra composta majoritariamente por trabalhadores em meio ou final de carreira, com experiência acumulada no serviço público.

Quanto à composição familiar, a variável “Dependentes em casa” revela que a maior parte dos participantes convivia com outras pessoas sob sua responsabilidade direta durante o período de teletrabalho: 94 indicaram ter entre um e dois dependentes, 25 declararam três ou mais e 43 informaram não possuir dependentes. Esses dados são relevantes para interpretar os resultados associados à sobrecarga doméstica e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal na experiência de teletrabalho.

Além das informações apresentadas, a caracterização sociodemográfica completa da amostra, incluindo todas as variáveis e seus cruzamentos por gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e modelo de atuação, encontra-se disponível no Anexo II.

3.3.5. Vínculo institucional e trajetória profissional

A variável “Órgão/Entidade/Empresa Pública” apresentou 44 instituições diferentes entre os respondentes, evidenciando que a amostra capturou percepções de múltiplos

segmentos da administração pública distrital. Devido à elevada fragmentação das respostas, optou-se por não apresentar distribuição detalhada por órgão, mas registrar apenas o número de instituições participantes.

O tempo de serviço também foi registrado em faixas, evidenciando predominância de carreiras já consolidadas: 67 respondentes declararam entre 16 e 20 anos de serviço, 33 entre 11 e 15 anos e 29 entre 6 e 10 anos. Há ainda 18 participantes com mais de 25 anos de atuação, enquanto servidores com até cinco anos de casa são minoria (8 casos somando as faixas Menos de 1 ano e 1-5 anos).

Esse perfil reforça que a percepção captada pelo *survey* se ancora em trajetórias profissionais longas, o que é relevante para a interpretação das avaliações sobre gestão, cultura organizacional e mudanças de regime de trabalho.

3.3.6. Experiência específica com teletrabalho e posição gerencial

Do ponto de vista da configuração do trabalho, a variável “Durante o período de teletrabalho, você atuou:” indica três situações principais: 84 respondentes atuaram em modelo híbrido, 63 em regime integralmente remoto e 15 permaneceram predominantemente em presencial, mesmo no período em que o teletrabalho estava disponível. Assim, a maior parte da amostra possui experiência direta em arranjos híbridos ou totalmente remotos, permitindo comparar percepções entre diferentes intensidades de uso do teletrabalho.

A questão “Você liderava diretamente equipes durante o teletrabalho?” identifica 68 participantes com responsabilidade formal de gestão de pessoas em contexto remoto, frente a 94 que não exerciam liderança direta. Essa divisão praticamente em dois blocos, um terço gestores e dois terços não gestores, foi explorada em análises específicas sobre liderança, gestão por resultados e impactos da revogação do teletrabalho, permitindo contrastar a visão de quem conduziu equipes com a de quem vivenciou o teletrabalho como liderado.

3.3.7. Formulação das Variáveis e Hipóteses de Teste

Além dos dados primários coletados via *survey*, foram consultados documentos oficiais do GDF, especialmente os Decretos nº 41.841/2021, nº 42.462/2021 e nº 44.265/2023. A revisão bibliográfica sobre inovação organizacional, gestão pública, teletrabalho e transformação digital também compõe o corpo de evidências, junto a declarações e notícias relevantes.

A partir da estrutura do instrumento e dos construtos definidos, foram formuladas as hipóteses direcionais que orientam o teste empírico. A pesquisa parte da premissa de que a sustentabilidade de inovações como o teletrabalho depende da interação entre fatores tecnológicos, culturais, gerenciais e institucionais (GAMA et al., 2023; MAZZUCATO, 2022). Assim, serão testadas as seguintes hipóteses:

- H1: Infraestrutura tecnológica adequada está positivamente associada à percepção de produtividade e ao apoio à retomada do teletrabalho.
- H2: Cultura organizacional baseada no controle presencial está negativamente associada à percepção de produtividade e ao apoio ao teletrabalho, em contraste com modelos baseados em confiança e resultados.
- H3: Gestão baseada em metas e confiança está positivamente associada à percepção de sucesso do teletrabalho.
- H4a: Sobrecarga doméstica está negativamente associada à percepção de produtividade no teletrabalho.
- H4b: Mulheres percebem maior sobrecarga doméstica do que homens durante o teletrabalho.
- H5: Suporte da liderança direta está positivamente associado à percepção de sucesso e motivação dos servidores em teletrabalho.
- H6: A revogação do teletrabalho está associada a uma queda na motivação e no comprometimento dos servidores.

Essas hipóteses orientam a estrutura analítica da pesquisa e servem como base para a formulação das variáveis dependentes e independentes que serão testadas nas etapas subsequentes.

3.3.8. Técnicas de Análise

Para reforçar a consistência das respostas, algumas perguntas foram propositalmente formuladas em escala *Likert* invertida. A literatura de construção de instrumentos recomenda o uso de itens invertidos para mitigar o viés de resposta automática, *acquiescence bias*, aumentar a atenção do respondente e melhorar a consistência interna das escalas (DE VELLIS, 2017; FURR, 2018).

Os dados coletados foram organizados e tratados de acordo com sua natureza, observando as variáveis dependentes, independentes e de controle previamente definidas. A abordagem metodológica combinou técnicas quantitativas e qualitativas, garantindo uma análise integrada e abrangente do fenômeno investigado.

No que se refere aos dados quantitativos, os procedimentos adotados incluíram análises estatísticas voltadas à caracterização da amostra, à verificação de relações entre variáveis e ao teste das hipóteses H1 a H6. Foram aplicadas medidas de estatística descritiva, como médias, medianas, desvios-padrão e frequências relativas, a fim de identificar padrões nas percepções dos respondentes. A consistência interna dos construtos foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, garantindo a confiabilidade das escalas utilizadas.

As relações entre variáveis foram examinadas por meio de correlações de Pearson, complementadas por representações gráficas, como mapas de calor, que permitiram visualizar a força e a direção das associações observadas. As hipóteses de pesquisa foram testadas com o uso de regressões múltiplas, voltadas a identificar os fatores mais fortemente associados às percepções de sucesso e de apoio à retomada do teletrabalho. Também foram aplicados testes de comparação de médias, como o teste t de *Student*, para verificar diferenças significativas entre grupos de respondentes, considerando variáveis como gênero, tempo de serviço e modalidade de atuação. Além dessas análises direcionadas às hipóteses, questões exploratórias não vinculadas a construtos específicos foram examinadas de forma descritiva, com o apoio de técnicas de visualização para ampliar a compreensão do fenômeno estudado.

Em relação aos dados qualitativos, as respostas às perguntas abertas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo temática, com o objetivo de identificar padrões de sentido e recorrências nas narrativas dos participantes. O material foi

categorizado em eixos interpretativos relacionados a temas como inovação forçada e inovação sustentável, barreiras e motivações para o teletrabalho, cultura organizacional e confiança, resistência e adaptabilidade ao modelo remoto, sustentabilidade da inovação e percepções sobre a revogação da política de teletrabalho.

Para complementar a análise textual, foi aplicada a técnica de mineração de texto, com a geração de nuvens de palavras e gráficos de frequência, representando visualmente os termos mais recorrentes nas respostas. Essa abordagem permitiu sintetizar os principais tópicos e sentimentos expressos pelos participantes, favorecendo uma interpretação mais ampla das percepções individuais.

A triangulação entre as análises quantitativas e qualitativas possibilitou integrar dados empíricos, evidências estatísticas e interpretações narrativas, fortalecendo a validade interna da pesquisa. Todos os procedimentos foram conduzidos em consonância com os princípios da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica, garantindo coerência entre o referencial teórico, os objetivos do estudo e as técnicas de análise empregadas.

3.3.9. Limitações da pesquisa

Como todo estudo empírico, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O foco exclusivo no caso do Governo do Distrito Federal restringe a generalização dos achados para outros contextos da administração pública, uma vez que cada organização possui dinâmicas próprias de gestão, cultura e infraestrutura tecnológica.

A amostra foi não probabilística e de adesão voluntária, o que implica a possibilidade de viés de autoseleção, já que indivíduos mais interessados ou engajados com o tema podem ter maior propensão a responder ao questionário. Observou-se também uma participação proporcionalmente menor de gestores em relação a empregados, o que reduz a capacidade de comparação entre os dois grupos e limita a representatividade da perspectiva gerencial.

Outra limitação refere-se ao intervalo de tempo relativamente curto entre a implementação e a revogação da política de teletrabalho, o que dificultou o acesso a dados objetivos sobre impactos econômicos e operacionais mais duradouros. Ademais,

a utilização de escalas do tipo *Likert* permitiu captar percepções e atitudes de forma estruturada, mas não mensura diretamente produtividade ou desempenho real.

Apesar dessas restrições, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos, aliada à triangulação de fontes, contribui para a solidez e a validade interna dos resultados. Assim, o estudo oferece uma visão abrangente e crítica sobre o caso do teletrabalho no GDF, permitindo que ele seja interpretado como um exemplo de inovação organizacional reversível e um aprendizado relevante para futuras políticas públicas de modernização administrativa.

4. ANÁLISES DAS HIPÓTESES SEGUNDO RESULTADOS OBTIDOS

Para os itens 4.1 a 4.6, que apresentam a análise de confiabilidade das medidas associadas às hipóteses, foram selecionadas as perguntas do questionário *Survey* e organizadas de modo a identificar quais itens, individualmente ou em conjunto, compõem cada hipótese testada. Essa estruturação está sintetizada na Tabela (3), que apresenta o mapeamento entre perguntas e hipóteses, evidenciando a lógica de construção dos construtos avaliados. As perguntas que não integraram diretamente nenhuma hipótese foram classificadas como itens exploratórios e utilizadas em análises complementares voltadas à compreensão mais ampla da experiência dos servidores. Esses itens encontram-se agrupados na Figura (2), que apresenta o conjunto de variáveis exploratórias mobilizadas nas análises subsequentes.

Tabela 3 - Tabela de hipóteses com itens do questionário LIKERT

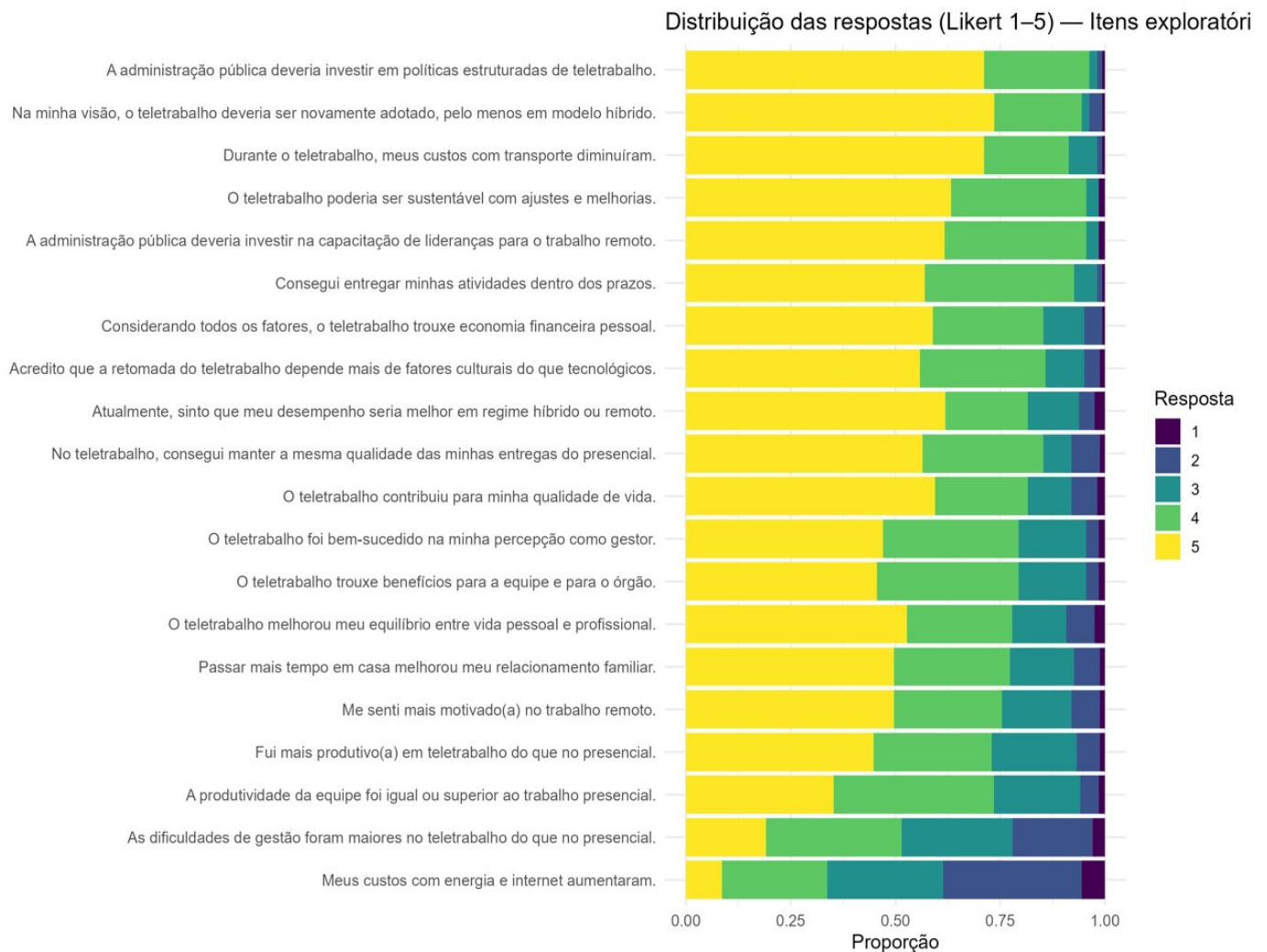
Hipótese	Itens do questionário
H1 – Infraestrutura tecnológica adequada está positivamente associada à percepção de produtividade e ao apoio à retomada do teletrabalho.	O teletrabalho foi planejado de forma adequada no meu órgão.
	A transição para o teletrabalho foi realizada de forma organizada.
	Recebi suporte técnico suficiente (equipamentos, internet, sistemas).
	Os canais de suporte técnico (TI, <i>helpdesk</i>) eram ágeis e eficazes.
	Fui orientado(a) de forma clara sobre minhas responsabilidades.
	As plataformas tecnológicas eram suficientes para garantir o funcionamento da unidade.
H2 – Cultura organizacional baseada no controle presencial está negativamente associada à	No teletrabalho, me senti menos engajado(a) com o trabalho.
	O clima da equipe foi positivo durante o teletrabalho.
	Minhas relações com colegas permaneceram colaborativas.

percepção de produtividade e ao apoio ao teletrabalho, em contraste com modelos baseados em confiança e resultados.	Senti dificuldades em acompanhar a produtividade da equipe.
	No teletrabalho, tive mais dificuldade em manter o engajamento da equipe.
	Acredito que a administração pública ainda não está preparada para gerir equipes remotamente.
H3 – Gestão baseada em metas e confiança está positivamente associada à percepção de sucesso do teletrabalho.	Havia confiança da gestão no meu trabalho remoto.
	As metas e expectativas estavam bem definidas.
	A gestão da equipe no teletrabalho foi baseada em resultados e entregas.
	Conseguí manter a mesma qualidade de acompanhamento que no presencial.
H4-a: Sobrecarga doméstica está negativamente associada à percepção de produtividade no teletrabalho.	Estar em casa gerou tensões ou conflitos familiares.
	As tarefas domésticas interferiram na minha produtividade.
H4-b: Mulheres percebem maior sobrecarga doméstica do que homens durante o teletrabalho.	Na minha percepção, as demandas domésticas recaíram mais sobre: Mim / Meu(minha) cônjuge (ou pessoa que mora com você, familiar, amigo) / Dividimos igualmente / Não se aplica.
H5 – Suporte da liderança direta está positivamente associado à percepção de sucesso e motivação dos servidores em teletrabalho.	Me senti apoiado(a) pela minha liderança direta durante o teletrabalho.
	A liderança foi preparada para o desafio do teletrabalho.
	O clima organizacional da minha equipe permaneceu positivo durante o teletrabalho.
	Me senti confortável liderando no modelo remoto.
H6 – A revogação do teletrabalho está associada a uma queda na motivação e no comprometimento dos servidores.	Na minha opinião, a revogação do teletrabalho foi acertada.
	Minha satisfação no trabalho (presencial) é maior do que no trabalho remoto.
	A decisão de revogar o teletrabalho foi tomada de forma transparente e justificada pela administração.
	Após a volta ao trabalho presencial, percebi maior foco da gestão em resultados/produtividade em vez de tempo de permanência.
	A revogação do teletrabalho no GDF aumentou minha motivação para buscar oportunidades em outros concursos (federal ou de outros estados) que ofereçam regime remoto ou híbrido.
	A produtividade da equipe aumentou após o retorno presencial.
	O clima organizacional da equipe melhorou após a revogação.
Perguntas Exploratórias	Fui mais produtivo(a) em teletrabalho do que no presencial.
	Conseguí entregar minhas atividades dentro dos prazos.
	No teletrabalho, consegui manter a mesma qualidade das minhas entregas do presencial.
	Me senti mais motivado(a) no trabalho remoto.

Perguntas Exploratórias	O teletrabalho contribuiu para minha qualidade de vida.
	O teletrabalho melhorou meu equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
	Passar mais tempo em casa melhorou meu relacionamento familiar.
	Durante o teletrabalho, meus custos com transporte diminuíram.
	Meus custos com energia e internet aumentaram.
	Considerando todos os fatores, o teletrabalho trouxe economia financeira pessoal.
	Na minha visão, o teletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido.
	A administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho.
	Atualmente, sinto que meu desempenho seria melhor em regime híbrido ou remoto.
	Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos.
	O teletrabalho foi bem-sucedido na minha percepção como gestor.
	A produtividade da equipe foi igual ou superior ao trabalho presencial.
	As dificuldades de gestão foram maiores no teletrabalho do que no presencial.
	O teletrabalho trouxe benefícios para a equipe e para o órgão.
	O teletrabalho poderia ser sustentável com ajustes e melhorias.
	A administração pública deveria investir na capacitação de lideranças para o trabalho remoto.
	Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos.
	Gostaria de compartilhar algum comentário, relato ou sugestão sobre sua experiência com o teletrabalho e o modelo atual de trabalho em seu órgão?
	Deseja compartilhar comentários, sugestões ou percepções sobre sua experiência na gestão de equipes durante o teletrabalho e no modelo atual?

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 2 - Distribuição das respostas escala LIKERT



4.1. Confiabilidade da medida de Infraestrutura (H1-Infra)

A escala de Infraestrutura (6 itens) apresentou α de Cronbach = 0,799, o que indica boa consistência interna. Em termos práticos, as respostas aos itens que compõem o construto variam de modo coerente entre si, sugerindo que a medida capta a mesma característica, planejamento da transição, organização, disponibilidade de equipamentos e plataformas e suporte técnico. O α nessa faixa é desejável: suficientemente alto para indicar estabilidade da medida, sem sinal de redundância de itens. Os efeitos estimados a seguir tendem a estar pouco atenuados por erro de medida, fortalecendo a validade das inferências.

Efeitos sobre os desfechos (modelos bivariados)

a. Produtividade percebida

Modelo: Produtividade \sim Infraestrutura

Resultados: $\beta = +0,364$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,14$.

Interpretação do coeficiente (β): o sinal positivo indica que melhor infraestrutura está associada a maior produtividade percebida. Mantidos os demais fatores constantes no modelo bivariado, cada avanço na infraestrutura, melhor planejamento, ferramentas estáveis, VPN (*Virtual Private Network*), colaboração funcionando, apoio de *helpdesk*, equipamentos adequados, está vinculado a um aumento na produtividade.

Interpretação do R^2 : 0,14 significa que 14% da variação da produtividade percebida é explicada pela infraestrutura sozinha. Em outras palavras, infraestrutura é um importante fator, embora não explique tudo, aspectos de cultura, gestão, sobrecarga doméstica, perfil ocupacional, entre outros, também contribuem.

Exemplo concreto: comparando dois setores. No Setor A, o servidor recebe *notebook* corporativo atualizado, acesso remoto estável, canais de suporte responsivos e procedimentos claros de *backup*/conectividade. No Setor B, há máquinas defasadas, acesso instável e suporte reativo. O modelo indica que, em média, profissionais do Setor A relatarão produtividade maior que os do Setor B, e essa diferença não é trivial.

b. Apoio à retomada do teletrabalho (atitude favorável)

Modelo: Apoio ao TT \sim Infraestrutura

Resultados: $\beta = +0,151$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,07$.

Interpretação do coeficiente (β): O sinal positivo indica que melhor infraestrutura está associada a maior apoio à retomada do teletrabalho. O tamanho do coeficiente é menor do que no caso da produtividade, o que sugere que a infraestrutura pesa mais no desempenho percebido do que no apoio ao teletrabalho.

Interpretação do R^2 : 0,07 ($\approx 7\%$ da variância explicada) indica efeito pequeno, porém consistente ($f^2 \approx 0,075$). Pode ser que além da infraestrutura, o apoio ao teletrabalho costuma depender fortemente de forças culturais, modelos de gestão, percepção de justiça, coordenação com a equipe e experiências durante a revogação, elementos tratados em outras hipóteses do estudo.

Exemplo concreto: uma equipe que recebeu equipamentos e suporte de qualidade tende a ver o teletrabalho como mais factível e, por isso, demonstra maior predisposição a aderir a modelos que incluam trabalho remoto. Ainda assim, essa predisposição pode ser contida por uma cultura de controle presencial ou por políticas pouco claras, explicando o que explica o R^2 menor.

c. Leitura dos achados

1. Sinal e significância: Em ambos os desfechos, os efeitos são positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,001$), confirmando a proposição central de H1: infraestrutura importa.
2. Magnitude: O efeito é mais forte para Produtividade ($\beta \approx 0,36$; $R^2 = 0,14$) do que para Apoio ($\beta \approx 0,15$; $R^2 = 0,07$). Isso sugere que a infraestrutura atua como habilitador operacional direto do trabalho, impacto no fazer, enquanto o apoio envolve também dimensões culturais e de gestão, impacto no querer/permitir.
3. Qualidade da mensuração: A boa confiabilidade da escala ($\alpha = 0,799$) indica que os resultados não estão inflados por ruído, ao contrário, o efeito “verdadeiro” deve ser um pouco maior que o observado, já que todo erro de medida tende a atenuar coeficientes.

d. Implicações gerenciais e de política pública

- Investimentos prioritários: garantir equipamentos adequados, conectividade estável (VPN/Internet), plataformas integradas, gestão de processos, comunicação assíncrona, e suporte técnico responsivo tem impacto direto na produtividade.
- Para ampliar o apoio: além da infraestrutura, é preciso alinhar políticas de gestão por resultados, critérios de elegibilidade transparentes e mecanismos de coordenação de equipes. A infraestrutura “abre a porta”, mas a cultura e a gestão “mantêm a porta aberta”.

e. Conclusão

Os resultados corroboram a Hipótese H1. A infraestrutura tecnológica apresenta associação positiva e estatisticamente robusta tanto com a produtividade percebida quanto com o apoio à retomada do teletrabalho, efeito pequeno, porém consistente. Em termos práticos, prover condições técnicas adequadas eleva o desempenho e favorece atitudes mais favoráveis ao teletrabalho, ainda que, para consolidar o apoio, seja necessário articular infraestrutura a práticas de gestão e cultura organizacional compatíveis com o trabalho remoto.

4.2. Confiabilidade da medida de “Cultura de controle presencial”

A escala H2-Controle (6 itens) exibiu α de Cronbach = 0,846, classificada como muito boa. Os itens que captam presença/vigilância, microgestão, exigência de comprovação contínua de disponibilidade, foco em tempo de permanência e práticas afins variam de forma coerente, medindo as mesmas características. Um α elevado reduz a atenuação por erro de medida, o que aumenta a confiança de que os efeitos estimados a seguir refletem relações substantivas e não ruído.

Efeitos sobre os desfechos (modelos bivariados)

a. Produtividade percebida

Modelo: Produtividade \sim Controle presencial

Resultados: $\beta = -0,489$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,08$.

Interpretação do coeficiente (β): o coeficiente negativo indica que, quanto maior o controle baseado em presença, menor a produtividade percebida.

Interpretação do R^2 : 0,08 significa que 8% da variação em Produtividade é explicada apenas por Controle no modelo bivariado com tamanho de efeito aproximado $f^2 \approx 0,087$, considerado pequeno a moderado. É um resultado substantivo para um único preditor, compatível com a ideia de que a produtividade também depende de outros

componentes, como infraestrutura, qualidade da liderança, clareza de metas, natureza da tarefa e sobrecarga doméstica.

Práticas como checagens constantes, registro minucioso de presença, requisições frequentes de “provas” de atividade e reuniões de status muito frequentes tendem a interromper o fluxo de trabalho e substituir foco por conformidade, o que deprime o desempenho percebido.

Exemplo concreto: Uma equipe que precisa sinalizar status a cada 30 minutos, com câmeras ligadas e respostas imediatas a mensagens, perde janelas de concentração e acaba fazendo “gestos de presença” em vez de avançar em entregas. O modelo indica que, em média, essa equipe reportará menor produtividade do que outra que opera com metas claras e *checkpoints* moderados.

b. Apoio à retomada do teletrabalho

Modelo: Apoio ao TT ~ Controle presencial

Resultados: $\beta = +0,004$, $p = 0,963$, $R^2 \approx 0$.

Interpretação: o coeficiente é praticamente nulo e não significativo. Assim, não há evidência de que, nesta amostra, a cultura de controle explique a atitude de apoio em relação ao teletrabalho.

Explicação possível (não exclusivas):

1. Apoio depende de outros motores: Resultados de H1 mostram que infraestrutura pesa no apoio. Itens como liderança, confiança e experiências anteriores também costumam influenciar mais a atitude do que o mero estilo de controle.
2. Efeitos que se cancelam: Pessoas submetidas a controle rígido podem, paradoxalmente, apoiar o teletrabalho por motivos extrínsecos como deslocamento, conciliação familiar e segurança, enquanto outras rejeitam o TT por perceberem que, sob controle rígido, o remoto fica ainda mais oneroso.
3. Efeito indireto/mediado: O controle pode afetar Apoio indiretamente via Produtividade. Se o controle derruba a produtividade, e produtividade eleva o apoio, há um caminho indireto (Controle \rightarrow Produtividade \rightarrow Apoio) que não aparece nos modelos bivariados.

c. Leitura dos achados

- H2 é parcialmente suportada. O efeito negativo sobre Produtividade é claro, consistente e estatisticamente robusto ($p < 0,001$).
- Para Apoio, o resultado é nulo no modelo simples: a cultura de controle, isoladamente, não explica atitudes favoráveis ao teletrabalho nesta amostra.

d. Implicações gerenciais e de política pública

1. Migrar de “controle de presença” para “gestão por resultados”: substituir exigências de disponibilidade contínua por metas claras, acordos de nível de serviço e *checkpoints* moderados e aceitos pelos colaboradores.
2. Reduzir “rituais de conformidade”: limitar reuniões de status e padronizar canais assíncronos.
3. Treinar lideranças: capacitar gestores para confiar, delegar e acompanhar por entregas, mitigando a tentação da microgestão, especialmente no trabalho remoto.
4. Apoio ao TT: para aumentar adesão/apoio, combinar ajustes culturais com infraestrutura adequada e clareza de regras, quem pode, quando, como, com quais metas e indicadores.

e. Conclusão

Os resultados indicam que práticas de controle presencial estão associadas a menor produtividade percebida ($\beta = -0,489$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,08$), corroborando parcialmente a H2. Já o apoio ao teletrabalho não se mostrou associado ao controle neste modelo ($\beta \approx 0$; $p \approx 0,96$), sugerindo que a atitude favorável ao TT depende mais de infraestrutura, estilo de liderança e mecanismos de coordenação por resultados do que do nível de vigilância em si. Reduzir microgestão e focar em entregas tende a proteger o desempenho; para ampliar o apoio ao TT, seria preciso somar a isso boas condições técnicas e políticas de gestão condizentes com o trabalho remoto.

4.3. Confiabilidade da medida de “Gestão por metas e confiança”

A escala H3-Gest (4 itens) apresentou α de Cronbach = 0,793, classificada como boa. Isso indica que os itens típicos de práticas de gestão baseadas em clareza de metas, acordos de entrega, autonomia com responsabilização e confiança, variam de forma coerente, captando a mesma característica. Um α nessa faixa sugere erro de medida moderado/baixo, o que confere estabilidade às estimativas dos efeitos.

Efeito sobre o desfecho (modelo bivariado)

a. Produtividade percebida

Modelo: Sucesso do TT ~ Gestão (metas/confiança)

Resultados: $\beta = +0,398$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,30$.

Interpretação do coeficiente (β): O coeficiente positivo indica que quanto mais a gestão opera por metas e confiança, maior é o sucesso percebido do teletrabalho.

Interpretação do R^2 : 0,30 indica que 30% da variância do Sucesso é explicada apenas por Gestão, o que é elevado para um único preditor.

Em ambientes onde a liderança define objetivos claros, combina autonomia com *accountability*, realiza *check-ins* moderados, há foco em entregas, não em presença, e promove confiança nas equipes, o teletrabalho tende a ser mais fluido, com menor atrito operacional e melhor coordenação. Essas práticas:

1. Reduzem custos de transação com menos microgestão e mais foco;
2. Aumentam a previsibilidade com metas e critérios de qualidade claros;
3. Criam segurança psicológica com confiança e *feedbacks* orientados a melhoria.

Esse arranjo se traduz em maior percepção de sucesso do TT havendo continuidade no trabalho, qualidade de entregas, colaboração eficaz e satisfação.

Exemplo concreto. Compare duas equipes. A equipe “A” trabalha com metas/*OKRs (Objectives and Key Results)* semanais, rituais curtos, registros assíncronos e autonomia para gerir horários, ou seja, o acompanhamento é por resultados. Já a equipe “B” não tem metas claras, há muitas reuniões de *status* e decisões oscilantes. O acompanhamento é por sinais de atividade.

O modelo indica que profissionais da Equipe A tendem a avaliar o teletrabalho como mais bem-sucedido do que os da Equipe B.

b. Leitura dos achados

1. Sinal e significância: o efeito é positivo e estatisticamente robusto ($p < 0,001$), confirmando a proposição central de H3.
2. Magnitude: tanto o coeficiente quanto o R^2 apontam influência forte de práticas de gestão por metas/confiança na avaliação de sucesso do TT maior do que a observada, por exemplo, para atitudes de apoio quando explicadas somente por infraestrutura.
3. Na teoria: gestão por resultados é mecanismo estruturante do trabalho remoto porque substitui a “prova de presença” por contratos de entrega, reduzindo ambiguidade e permitindo autonomia responsável.

c. Implicações gerenciais e de política pública

- Formalizar metas e critérios de qualidade, como *OKRs*, e alinhá-los ao planejamento da unidade;
- Treinar lideranças em delegação, *feedback* e confiança, substituindo microgestão por acompanhamento por entregas;
- Sistemas de reconhecimento ligados a resultados e não a presença, reforçando o alinhamento de incentivos;
- Integração com infraestrutura: embora gestão explique muito do sucesso, a infraestrutura adequada continua sendo condição habilitadora para que metas possam ser cumpridas no regime remoto.

d. Conclusão

Os achados corroboram a Hipótese H3. Gestão baseada em metas e confiança apresenta associação positiva, estatisticamente robusta e substantivamente forte com o sucesso percebido do teletrabalho ($\beta = +0,398$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,30$). Em termos práticos,

clarificar objetivos, dar autonomia com responsabilização e medir por entregas são pilares que elevam significativamente a probabilidade de o teletrabalho ser percebido como bem-sucedido.

4.4. Confiabilidade da medida de “Sobrecarga doméstica”

A escala H4A-Sobrecarga (2 itens, invertidos para que valores maiores indiquem mais sobrecarga) apresentou α de Cronbach = 0,749, classificada como boa.

- Para escalas bidimensionais (2 itens), o α tende a ser mais sensível a pequenas variações na correlação entre os itens; ainda assim, 0,749 indica que os itens caminham coerentemente e captam um mesmo traço característico como tensões/conflitos familiares durante o TT e interferência das tarefas domésticas no trabalho;
- Como os itens foram invertidos, a direção está corrigida: pontuações maiores significam maior sobrecarga, o que facilita a interpretação dos coeficientes.

a. H4-a - Efeito da sobrecarga doméstica sobre a produtividade

Modelo: Produtividade \sim Sobrecarga doméstica
Resultados: $\beta = -0,474$, $p = 4,84 \times 10^{-15}$, $R^2 = 0,318$.

Interpretação do coeficiente (β): O coeficiente negativo indica que quanto maior a sobrecarga, menor a produtividade percebida.

Interpretação do R^2 : 0,318 indica que 32% da variação em Produtividade é explicada apenas pela Sobrecarga no modelo univariado. O tamanho de efeito aproximado ($f^2 \approx 0,466$) é grande, reforçando a relevância do construto.

A sobrecarga doméstica opera por múltiplos mecanismos:

1. Fragmentação do tempo, interrupções frequentes para tarefas/atenção a dependentes;
2. Conflitos de papel, competição entre demandas domésticas e profissionais;
3. Fadiga/estresse, tensão acumulada reduz capacidade de concentração.

O resultado indica que, quando esses fatores aumentam, os trabalhadores percebem queda clara de produtividade no teletrabalho.

Exemplo concreto: Compare duas pessoas com infraestrutura similar. A “Pessoa A” tem rotinas domésticas previsíveis e divisão equilibrada de tarefas; consegue blocos de 90–120 minutos de trabalho sem interrupções relevantes. Já a “Pessoa B” realiza cuidados recorrentes, resolve tarefas da casa em horários úteis e lida com solicitações constantes; seus blocos de foco raramente ultrapassam 20–30 minutos. O modelo sugere que B reportará produtividade significativamente menor que A, mesmo com a mesma infraestrutura.

Os achados corroboram H4-a: maior sobrecarga doméstica está associada a menor produtividade no teletrabalho, com efeito forte e alta significância estatística.

b. H4-b -Diferenças por gênero na sobrecarga

Testes: comparações Mulher vs. Homem (t-tests) para o índice de sobrecarga e itens correlatos (conflitos, interferência) mostraram diferenças não significativas, com efeitos muito pequenos ($p > 0,77$).

Interpretação: Nesta amostra, não há evidência de que mulheres percebam maior sobrecarga do que homens. Três situações podem ajudar a entender o achado nulo:

1. Primeiro, há a heterogeneidade intra-grupo. Dentro de cada gênero, existe grande variação nas condições familiares e sociais, por exemplo, presença e idade de dependentes, arranjos de cuidado, apoio de familiares ou rede externa, além do tipo de atividade exercida no trabalho. Essa diversidade interna pode diluir diferenças médias entre os grupos. Outro aspecto que não pôde ser avaliado diz respeito ao regime de trabalho do(a) cônjuge. Em teoria, a presença simultânea de ambos em teletrabalho poderia alterar a distribuição das tarefas domésticas e, potencialmente, reduzir assimetrias de gênero. Contudo, como essa informação não integrou o instrumento de pesquisa, tal possibilidade permanece apenas como hipótese não testada;

2. Contexto organizacional/funcional. Se a amostra tiver composição funcional semelhante entre mulheres e homens (tarefas, senioridade, regimes), isso reduz assimetrias médias de sobrecarga;
3. Terceiro, a questão da mensuração focalizada. Os itens utilizados capturam conflitos e interferências durante o período de teletrabalho, mas algumas dimensões relevantes, como o tempo efetivamente gasto em tarefas domésticas invisíveis ou não declaradas podem não ter sido registradas de forma direta. Isso tende a amortecer a detecção de diferenças entre gêneros.

Por fim, cabe destacar que, embora fosse intuitivo esperar que mulheres relatassem maior sobrecarga, o dado empírico não confirmou esse padrão de forma consistente. Possíveis fatores como a idade dos dependentes, crianças em idade escolar integral, cônjuge também em regime de trabalho remoto ou condições de apoio familiar podem ter atuado como variáveis moderadoras, mas essas informações não foram coletadas nesta pesquisa.

c. Conclusão (H4-b).

Não suportada: as diferenças por gênero no índice de sobrecarga não foram detectadas (efeitos muito pequenos; p elevados).

d. Leitura integrada dos achados

- Sobrecarga importa muito para a produtividade (H4-a), mesmo quando medidas simples (2 itens) são usadas e após corrigir a direção das respostas.
- Diferenças de gênero não emergem como explicação da sobrecarga neste banco (H4-b). Assim, estratégias de mitigação devem ser universais, embora intervenções direcionadas possam considerar condições individuais, como dependentes, arranjos de cuidado e horários flexíveis.

e. Implicações gerenciais e de política pública

1. Reduzir reuniões desnecessárias e permitir blocos de trabalho ininterruptos;
2. Flexibilidade de horários: acomodar rotinas de cuidado (entrada/saída escalonada, núcleos horários de entrega);
3. Gestão por resultados: alinhar metas para que a avaliação não penalize quem organiza o trabalho em horários alternativos, quando possível;
4. Monitorar subgrupos: mesmo sem média diferente entre gêneros, acompanhar interações (gênero \times dependentes, gênero \times tipo de tarefa) pode revelar vulnerabilidades específicas.

f. Conclusão

Os resultados confirmam H4-a: maior sobrecarga doméstica está fortemente associada a menor produtividade no teletrabalho ($\beta = -0,474$; $p \ll 0,001$; $R^2 = 0,318$). Já H4-b não encontra suporte nesta amostra: mulheres e homens não diferem, em média, no índice de sobrecarga ($p > 0,77$). Em termos práticos, políticas que minimizem interrupções e conflitos de papel, combinadas a flexibilidade e gestão por resultados, tendem a proteger o desempenho em regimes de teletrabalho, independentemente do gênero.

4.5. Confiabilidade da medida de “Suporte da liderança”

A escala H5-Lider (4 itens) apresentou α de Cronbach = 0,693, classificada como moderada. Esse patamar ainda é aceitável para pesquisas em ciências sociais, mas recomenda revisão. Em termos inferenciais, um α abaixo de $\sim 0,75$ sugere maior erro de medida, o que atenua (reduz) os coeficientes de regressão.

Vale destacar que, entre os 68 respondentes que exerciam funções de gestão de equipes durante o teletrabalho, a média da questão “*A liderança foi preparada para o desafio do teletrabalho*” foi de apenas 2,64, evidenciando uma percepção generalizada de ausência de capacitação específica para a liderança remota. Essa lacuna institucional de preparo gerencial pode ter contribuído para o desempenho moderado da escala e para a limitação percebida na qualidade do suporte oferecido pelas chefias.

Efeitos sobre os desfechos (modelos bivariados)

a. Produtividade percebida (motivação)

Modelo: Motivação ~ Liderança

Resultados: $\beta = +0,494$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,16$ ($f^2 \approx 0,19$).

Interpretação do coeficiente (β): O sinal positivo indica que mais suporte da liderança associa-se a maior motivação.

Interpretação do R^2 : 0,16 significa que 16% da variância de Motivação é explicada apenas por Liderança, efeito pequeno–médio e relevante para um único preditor. Líderes que ajudam a priorizar resultados, removem barreiras, comunicam expectativas e reconhecem entregas, criam condições motivacionais com propósito, progresso e pertencimento, que sustentam o trabalho remoto.

Exemplo concreto: O Líder A estabelece metas claras, combina autonomia com *checkpoints* objetivos, resolve impedimentos e dá *feedback* rápido e respeitoso. O Líder B é ausente para orientar, mas presente para cobrar, muda prioridades sem aviso e avalia por “sinais de atividade”.

O modelo indica que servidores do time de A tendem a reportar motivação mais alta do que os do time de B.

b. Produtividade percebida (sucesso do teletrabalho)

Modelo: Sucesso do TT ~ Liderança

Resultados: $\beta = +0,381$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,26$ ($f^2 \approx 0,35$).

Interpretação do coeficiente (β): Novamente positivo. Mais suporte da liderança associa-se a maior sucesso percebido do teletrabalho havendo continuidade das operações, qualidade das entregas, colaboração e satisfação.

Interpretação do R^2 : 0,26 indica que 26% da variância do Sucesso é explicada só pela Liderança, efeito grande para um preditor ($f^2 \approx 0,35$). Liderança competente coordena (rituais enxutos, definição de prioridades), oferece suporte, alinha expectativas e

legítima autonomia. Todos esses mecanismos tornam o teletrabalho mais fluido e previsível.

Exemplo concreto: Um gestor que negocia prazos realistas, define critérios de qualidade e protege o time de interrupções desnecessárias elevando a percepção de sucesso do regime remoto, mesmo quando a infraestrutura é apenas “adequada”.

c. Leitura dos achados

1. Em ambos os desfechos, os efeitos são positivos e estatisticamente robustos ($p < 0,001$), confirmando a proposição central de H5;
2. A liderança explica 16% da Motivação (efeito pequeno–médio) e 26% do Sucesso (efeito grande limítrofe). O impacto sobre Sucesso é particularmente forte, coerente com o papel coordenador da chefia em contextos distribuídos;
3. O dado qualitativo adicional, média 2,64 para o preparo da liderança, sugere que os gestores não foram adequadamente capacitados para liderar em contexto remoto, o que ajuda a compreender as limitações observadas. A ausência de treinamento sistemático compromete dimensões como *feedback*, reconhecimento e acompanhamento por resultados, reduzindo o potencial de impacto positivo do suporte da liderança;
4. Mesmo com $\alpha \approx 0,69$, os efeitos emergem claros sugerindo que, com uma escala de liderança mais estável, os coeficientes poderiam ser ainda maiores (menor atenuação).

d. Implicações gerenciais e de política pública

- Padronizar práticas de liderança para trabalho distribuído: metas, *OKRs*, acordos de disponibilidade de entregas curtas;
- Desenvolver competências de liderança: delegação com responsabilização, *feedback* útil e frequente, reconhecimento público de entregas, gestão de conflitos e priorização;
- Alinhamento de incentivos: avaliação e reconhecimento por resultados, não por presença, reduzindo a tentação da microgestão;

- Integração com infraestrutura e gestão por metas: líderes são amplificadores e quando há infraestrutura adequada e metas claras, o suporte da liderança potencializa motivação e sucesso.

e. Conclusão

Os resultados corroboram a Hipótese H5. Suporte da liderança direta mostra associação positiva, estatisticamente robusta e substantiva com Motivação ($\beta = +0,494$; $R^2 = 0,16$) e com o Sucesso percebido do teletrabalho ($\beta = +0,381$; $R^2 = 0,26$). Líderes que definem metas claras, dão autonomia com *accountability*, removem impedimentos e reconhecem entregas maximizam a motivação das equipes e elevam significativamente a probabilidade de o teletrabalho ser percebido como bem-sucedido. A baixa percepção de preparo das lideranças reforça que a ausência de capacitação gerencial no setor público atua como um fator limitante à efetividade do teletrabalho.

4.6. Confiabilidade das medidas ligadas à revogação

As duas escalas relacionadas à H6 exibiram fidedignidade muito boa:

- H6-ProRevog (5 itens): $\alpha = 0,850$ mede atitudes favoráveis à revogação do TT (aprovação, concordância com o retorno presencial, percepção de benefícios do retorno);
- H6-ImpactoNeg (6 itens): $\alpha = 0,837$ mede percepções de danos e custos associados à revogação como piora de bem-estar, perda de flexibilidade, aumento de atritos e custos de deslocamento.

Alfas nessa faixa reduzem a atenuação por erro de medida e aumentam a confiança nas estimativas dos efeitos.

Efeitos sobre desfechos (modelos bivariados)

a. Produtividade percebida (pró revogação)

Motivação ~ Pro-Revogação

Resultados: $\beta = +1,173$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,42$ ($\approx f^2 = 0,72$).

Interpretação do coeficiente (β): O sinal positivo indica que quanto maior a aprovação da revogação, maior a motivação relatada.

Interpretação do R^2 : 0,42 indica que 42% da variabilidade em Motivação é explicada apenas pela atitude pró-revogação, efeito grande para um único preditor.

Há um segmento de servidores para o qual o retorno presencial faz sentido e energiza: funções com forte interdependência síncrona, necessidade de acesso a sistemas/infraestrutura física, atendimento ao público, ou preferências pessoais por convivência e limites claros entre casa e trabalho. Para esse grupo, a revogação alinha contexto e preferências, elevando a motivação.

Exemplo concreto: Um analista que depende de acesso físico a dossiês, interage com várias áreas ao longo do dia e valoriza a troca presencial pode ver a revogação como redução de atritos. O modelo antecipa que esse perfil reportará motivação mais alta quando endossa a revogação.

b. Produtividade percebida (contra revogação)

Motivação ~ Impacto Negativo da revogação

Resultados: $\beta = -0,945$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,17$ ($\approx f^2 = 0,20$).

Interpretação do coeficiente (β): O sinal negativo indica que quanto maiores os impactos negativos percebidos da revogação, menor a motivação.

Interpretação do R^2 : 0,17 indica 17% de variabilidade. Efeito pequeno-médio para um único preditor, mas substantivo. O resultado é coerente com perdas de flexibilidade, tempo de deslocamento, custos familiares e fragmentação de rotina.

Exemplo concreto: Um servidor com longos deslocamentos, responsabilidades de cuidado e tarefas que se beneficiam de trabalho concentrado tende a perceber a revogação como piora nas condições de trabalho. O modelo prevê queda acentuada de motivação nesse caso.

c. Produtividade percebida (sucesso teletrabalho)

Sucesso do TT ~ Impacto Negativo da revogação

Resultados: $\beta = -0,697$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,36$ ($\approx f^2 = 0,56$).

Interpretação do coeficiente (β): O sinal negativo indica que quanto mais negativos são os efeitos percebidos da revogação, menor a avaliação do sucesso do teletrabalho, no período em que foi praticado e em sua possível retomada. $R^2 = 0,36$ sugere que percepções de impacto negativo explicam grande parte da variação nessa avaliação.

Quando a revogação é vista como uma ruptura de arranjos que funcionavam bem, como infraestrutura adequada, metas claras e coordenação assíncrona eficiente, o saldo atribuído ao teletrabalho tende a se deteriorar: o passado remoto passa a ser reavaliado de forma menos positiva, e a predisposição em considerá-lo bem-sucedido diminui.

d. Leitura dos achados

Os resultados mostram dois mecanismos distintos que convivem na amostra:

1. Alinhamento com a política (Pro-Revogação) → mais motivação (efeito muito forte).
2. Percepção de perdas com a revogação (ImpactoNeg) → menos motivação e menor sucesso percebido do TT (efeitos fortes).

Em termos teóricos, a H6 postulava que a revogação reduz motivação/comprometimento. Os dados confirmam esse caminho quando se observa a dimensão ImpactoNegativo, porém revelam também um subgrupo pró-revogação para o qual a motivação aumenta. Assim, H6 é suportada em parte: há queda de motivação onde a revogação é vivida como perda, mas não universalmente. A resposta é heterogênea, dependendo de preferências, funções e condições de trabalho.

e. Implicações gerenciais e de política pública

- Modelos híbridos ancorados em processos: onde o remoto funcionava, preservar rituais e práticas (metas, registros assíncronos) mesmo no presencial;

- Mitigação de impactos negativos: flexibilizar horários, otimizar jornadas e deslocamentos e garantir infraestrutura de TI também no presencial;
- Gestão por resultados como travessia: manter metas claras e autonomia com *accountability*, reduzindo o risco de a revogação virar retorno ao controle de presença rígido, o que, como mostrado em H2, tende a prejudicar produtividade.

f. Conclusão

Os resultados apontam um quadro heterogêneo:

- Impactos negativos percebidos da revogação estão associados a menor motivação ($\beta = -0,945$; $R^2 = 0,17$) e a menor sucesso percebido do TT ($\beta = -0,697$; $R^2 = 0,36$), evidência alinhada a H6;
- Aprovação da revogação está associada a maior motivação ($\beta = +1,173$; $R^2 = 0,42$), revelando um subgrupo para o qual o retorno presencial aumenta engajamento.

Em suma, H6 é suportada parcialmente: a revogação reduz motivação quando é vivida como perda de condições favoráveis, mas eleva motivação entre os que a endossam.

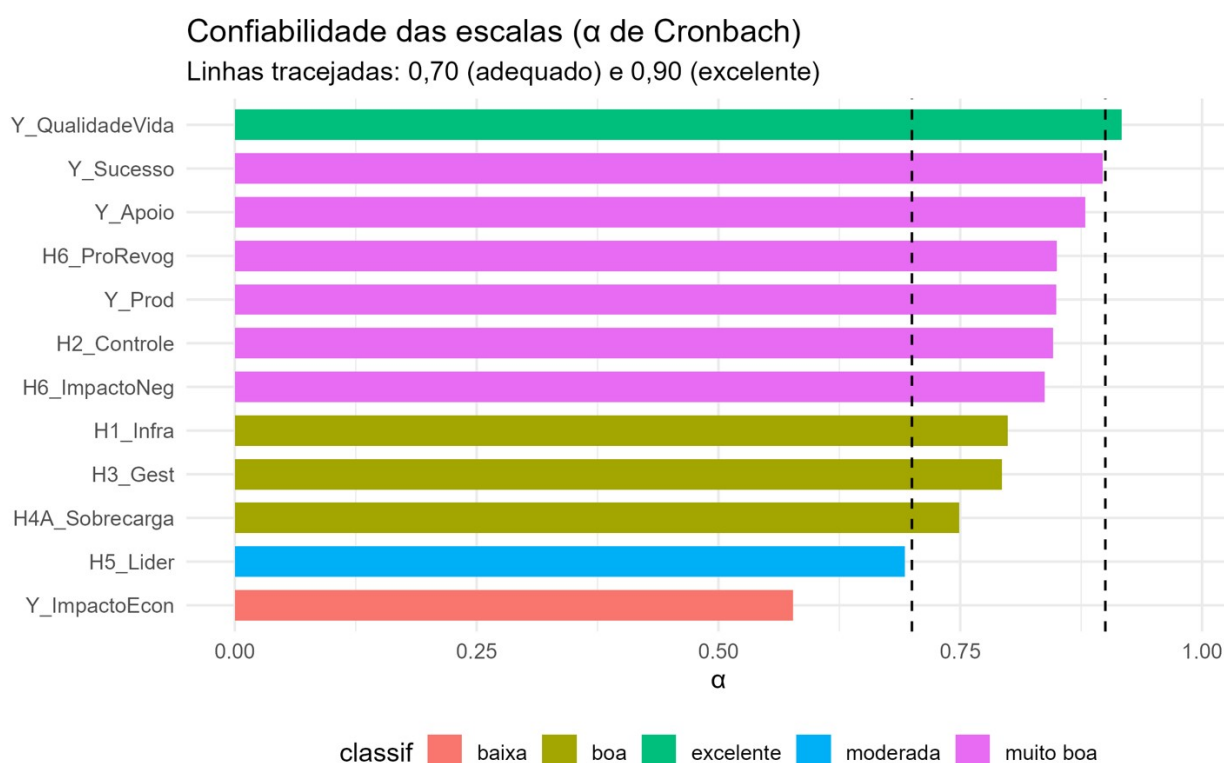
4.7. Tabela comparativa H1-H6

Tabela 4 - Hipóteses, variáveis analisadas e resultados

Hipóteses	Variáveis analisadas	Achados principais
H1	Construto: Infraestrutura tecnológica e suporte (6 itens; $\alpha=0,799$). Desfechos: Produtividade percebida; Apoio à retomada do TT. Modelos bivariados.	Produtividade ~ Infraestrutura: $\beta=+0,364$; $p<0,001$; $R^2=0,14$. Apoio ao TT ~ Infraestrutura: $\beta=+0,151$; $p<0,001$; $R^2=0,07$. Interpretação: associação positiva e significativa; efeito moderado para produtividade e pequeno, mas consistente, para apoio. Hipótese suportada.
H2	Construto: Cultura de controle presencial (6 itens; $\alpha=0,846$). Desfechos: Produtividade percebida; Apoio à retomada do TT. Modelos bivariados.	Produtividade ~ Controle: $\beta=-0,489$; $p<0,001$; $R^2=0,08$ (associação negativa, significativa). Apoio ao TT ~ Controle: $\beta=+0,004$; $p=0,963$; $R^2\approx 0$ (nulo). Leitura: H2 é parcialmente suportada (queda de produtividade sob controle presencial); atitude de apoio não é explicada pelo controle no modelo simples.
H3	Construto: Gestão por metas e confiança (4 itens; $\alpha=0,793$). Desfecho: Sucesso percebido do TT. Modelo bivariado.	Sucesso do TT ~ Gestão: $\beta=+0,398$; $p<0,001$; $R^2=0,30$. Interpretação: efeito forte de práticas de gestão por metas/confiança sobre o sucesso do TT; hipótese suportada.
H4a	Construto: Sobrecarga doméstica (2 itens invertidos; $\alpha=0,749$). Desfecho: Produtividade percebida. Modelo bivariado.	Produtividade ~ Sobrecarga: $\beta=-0,474$; $p=4,84\times 10^{-15}$; $R^2=0,318$. Interpretação: efeito negativo forte e altamente significativo; maior sobrecarga associa-se a menor produtividade. Hipótese suportada.
H4b	Variável de comparação: índice de sobrecarga doméstica por gênero. Testes: comparações Homem vs. Mulher (t-test) em sobrecarga e itens correlatos.	Diferenças não significativas ($p>0,77$; efeitos muito pequenos). Interpretação: nesta amostra, mulheres não reportaram sobrecarga maior que homens. Hipótese não suportada. Observações: heterogeneidade intra-grupo e mensuração focalizada podem ter amortecido diferenças.
H5	Construto: Suporte da liderança direta (4 itens; $\alpha=0,693$). Desfechos: Motivação; Sucesso percebido do TT. Modelos bivariados.	Motivação ~ Liderança: $\beta=+0,494$; $p<0,001$; $R^2=0,16$ (efeito pequeno-médio). Sucesso do TT ~ Liderança: $\beta=+0,381$; $p<0,001$; $R^2=0,26$ (efeito grande limítrofe). Interpretação: liderança tem impacto substantivo; mesmo com α moderado, efeitos são robustos. Hipótese suportada.
H6	Construtos ligados à revogação: Pro-Revog (5 itens; $\alpha=0,850$) e ImpactoNeg (6 itens; $\alpha=0,837$). Desfechos: Motivação; Sucesso do TT. Modelos bivariados.	Motivação ~ Pro-Revog: $\beta=+1,173$; $p<0,001$; $R^2=0,42$ (efeito muito forte; maior aprovação à revogação → maior motivação). Motivação ~ ImpactoNeg: $\beta=-0,945$; $p<0,001$; $R^2=0,17$ (impactos negativos → menor motivação). Sucesso do TT ~ ImpactoNeg: $\beta=-0,697$; $p<0,001$; $R^2=0,36$ (impactos negativos → menor avaliação do sucesso). Interpretação: resultados heterogêneos; H6 suportada parcialmente (queda de motivação onde a revogação é vivida como perda, mas há subgrupo pró-revogação com motivação maior).

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 3 - Confiabilidade das escalas Cronbach



5. SÍNTESE INTEGRADA DAS HIPÓTESES (H1–H6)

5.1. Coerência das medidas

As escalas apresentaram boa a muito boa confiabilidade ($\alpha \approx 0,75$ – $0,85$), com exceção de H5-Lider ($\alpha = 0,69$), ainda aceitável. Isso aumenta a confiança de que os efeitos estimados refletem relações substantivas. Onde a confiabilidade é menor (H5), é provável atenuação dos coeficientes (os “efeitos verdadeiros” podem ser um pouco maiores).

Dos respondentes, 68 (de 162) declararam exercer funções de gestão de equipes durante o período de teletrabalho, e, na questão “*A liderança foi preparada para o desafio do teletrabalho*”, a média obtida foi de apenas 2,64. Esse resultado indica, de forma consistente, que os órgãos públicos não promoveram a devida capacitação dos gestores para atuar em um contexto remoto, o que possivelmente contribuiu para o baixo desempenho observado na hipótese H5, segundo a qual o *suporte da liderança direta estaria positivamente associado à percepção de sucesso e motivação dos servidores em teletrabalho*.

A falta de preparo específico para liderar equipes à distância fragiliza dimensões essenciais da gestão pública contemporânea, como o fornecimento de *feedbacks* construtivos, o acompanhamento baseado em resultados e a comunicação de apoio e reconhecimento. Assim, o déficit de capacitação gerencial emerge como um fator determinante para a percepção reduzida de sucesso e motivação associada à experiência do teletrabalho no setor público.

5.2. O que explica produtividade no TT

- Infraestrutura (H1): $\beta=+0,364$; $R^2=0,14$ ($f^2\approx0,163$). Efeito positivo moderado e substantivo: equipamentos, conectividade, plataformas e suporte habilitam desempenho;
- Cultura de controle (H2): $\beta=-0,489$; $R^2=0,08$ ($f^2\approx0,087$). Efeito negativo: microgestão e foco em presença substituem foco em entrega;
- Sobrecarga doméstica (H4-A): $\beta=-0,474$; $R^2=0,318$ ($f^2\approx0,466$). Efeito forte: conflitos de papel e interrupções corroem a produtividade.

Em termos relativos, Sobrecarga explica a maior fração da variância de produtividade ($\approx 32\%$), seguida de Infraestrutura (14%) e Cultura de controle (8%). Uma interpretação prudente é que a produtividade no TT requer condições técnicas para fazer, condições organizacionais para focar e condições pessoais/domésticas para sustentar o trabalho. Quando as condições pessoais/domésticas se deterioram, carrega o desempenho para baixo mesmo se as condições técnicas e organizacionais e estiverem razoáveis.

Aumentar produtividade passa por um tripé: investir em TI (H1), reduzir rituais de controle (H2) e proteger janelas de foco/arranjos de cuidado (H4-A).

5.3. O que explica apoio/sucesso do TT

- Gestão por metas e confiança (H3): $\beta=+0,398$; $R^2=0,30$ ($f^2\approx0,43$). Efeito forte sobre sucesso: clareza de objetivos, autonomia com *accountability* e *check-ins* moderados estruturam o trabalho distribuído;

- Liderança (H5): $\beta=+0,381$; $R^2=0,26$ ($f^2\approx0,35$) para sucesso; e $\beta=+0,494$; $R^2=0,16$ ($f^2\approx0,19$) para motivação. Chefias que removem impedimentos, priorizam e reconhecem entregas elevam percepção de sucesso e engajamento;
- Impactos negativos da revogação (H6): $\beta=-0,697$; $R^2=0,36$ ($f^2\approx0,56$) sobre sucesso. Onde a revogação é percebida como perda de flexibilidade, tempo e de bem-estar, a avaliação do TT declina de forma acentuada.

O sucesso do TT é fortemente “puxado” por práticas de gestão (H3), qualidade da liderança (H5) e experiência com a política de revogação (H6). A infraestrutura (H1) ajuda no apoio ($\beta=+0,151$; $R^2=0,07$), mas atitudes favoráveis exigem arranjos de gestão e experiências consistentes, por isso o R^2 do apoio é menor quando explicado só por infraestrutura.

5.4. O que explica motivação

- Pró-revogação (H6): $\beta=+1,173$; $R^2=0,42$ ($f^2\approx0,72$). Efeito muito forte: há um subgrupo para quem o retorno presencial energiza;
- Impacto negativo da revogação (H6): $\beta=-0,945$; $R^2=0,17$ ($f^2\approx0,20$). Queda de motivação quando a revogação é vivida como perda;
- Liderança (H5): $\beta=+0,494$; $R^2=0,16$ ($f^2\approx0,19$). Suporte cotidiano sustenta motivação.

A resposta à revogação é heterogênea: cresce a motivação de quem endossa a política e cai para quem percebe perdas. A liderança atua como “lastro” motivacional em ambos os cenários. Essa heterogeneidade ajuda a entender por que o apoio ao TT não é explicado por cultura de controle (H2): atitudes dependem de preferências, função e experiência com as políticas.

5.5. H4-B (gênero e sobrecarga): nulo, mas informativo

A ausência de diferença média por gênero ($p>0,77$) nesta amostra sugere que políticas de mitigação devem ser universais, com foco em condições concretas, tipo de tarefa, deslocamento, e não apenas em pertencer a um grupo.

5.6. Implicações gerenciais (agenda integrada)

1. Produtividade: TI robusta (H1), menos controle ritual (H2) e políticas de foco/flexibilidade para lidar com sobrecarga (H4-A);
2. Sucesso do TT: institucionalizar gestão por resultados (H3), rotinas de liderança de suporte (H5) e aprendizados do período remoto, mesmo em regimes presenciais;
3. Motivação: reconhecer heterogeneidade frente à revogação (H6), segmentar políticas por função/condição e manter liderança habilitadora como amortecedor transversal;
4. Comunicação e governança: explicitar racional de políticas, métricas de resultado e canais para ajuste fino por equipe.

5.7. Conclusão integrada das hipóteses de pesquisa

Os achados compõem um quadro coerente:

- Fazer (produtividade) depende de condições técnicas (H1), organizacionais (H2) e pessoais (H4-A), com destaque para a sobrecarga;
- Avaliar como bem-sucedido depende sobretudo de gestão por metas/confiança (H3), liderança de suporte (H5) e da experiência com a revogação (H6);
- Querer (motivação/apoio) é heterogêneo e sensível à liderança (H5) e à visão sobre a revogação (H6).

Resumindo, os resultados respaldam uma arquitetura de políticas que combine infraestrutura sólida, gestão por resultados, liderança habilitadora e diferenciação por perfis/atividades, preservando práticas do remoto que se mostraram eficazes, mesmo em cenários de retorno presencial.

5.8. Síntese integrada das hipóteses e dimensões explicativas do teletrabalho no GDF

Tabela 5 - Síntese Integrada das Hipóteses e Dimensões Explicativas do Teletrabalho no GDF

Dimensão	Hipóteses relacionadas	Principais variáveis e efeitos	Interpretação
Produtividade no TT	H1, H2, H4A	Infraestrutura (+), Cultura de controle (-), Sobrecarga doméstica (-). $R^2 = 0,14-0,32$.	Produtividade depende de infraestrutura técnica, ambiente organizacional que privilegia resultados, e condições pessoais/domésticas que sustentem foco e energia.
Sucesso do TT	H3, H5, H6	Gestão por metas/confiança (+), Liderança de suporte (+), Impactos negativos da revogação (-). $R^2 = 0,26-0,36$.	O sucesso é impulsionado por práticas de gestão orientadas a resultados e liderança habilitadora, mas prejudicado quando a revogação é percebida como perda.
Motivação e apoio ao TT	H5, H6	Liderança (+), ImpactoNeg (-), Pro-Revog (+). $R^2 = 0,16-0,42$.	A motivação é heterogênea: aumenta entre quem apoia o retorno presencial e cai onde a revogação é vivida como perda. Liderança funciona como amortecedor motivacional.
Sobrecarga e gênero	H4B	Sobrecarga sem diferença significativa entre gêneros ($p > 0,77$).	A ausência de diferença média sugere que políticas de mitigação devem ser universais, adaptadas a condições de cuidado e função, e não apenas a gênero.
Síntese geral	H1-H6	$\alpha \approx 0,75-0,85$ (boa confiabilidade, exceto H5 = 0,69).	Fazer (produtividade) depende de infraestrutura e equilíbrio doméstico; Sucesso depende de gestão e liderança; Querer (motivação/apoio) depende de cultura e percepção da revogação.

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 4 - Mapas de calor de correlação de Pearson (1)

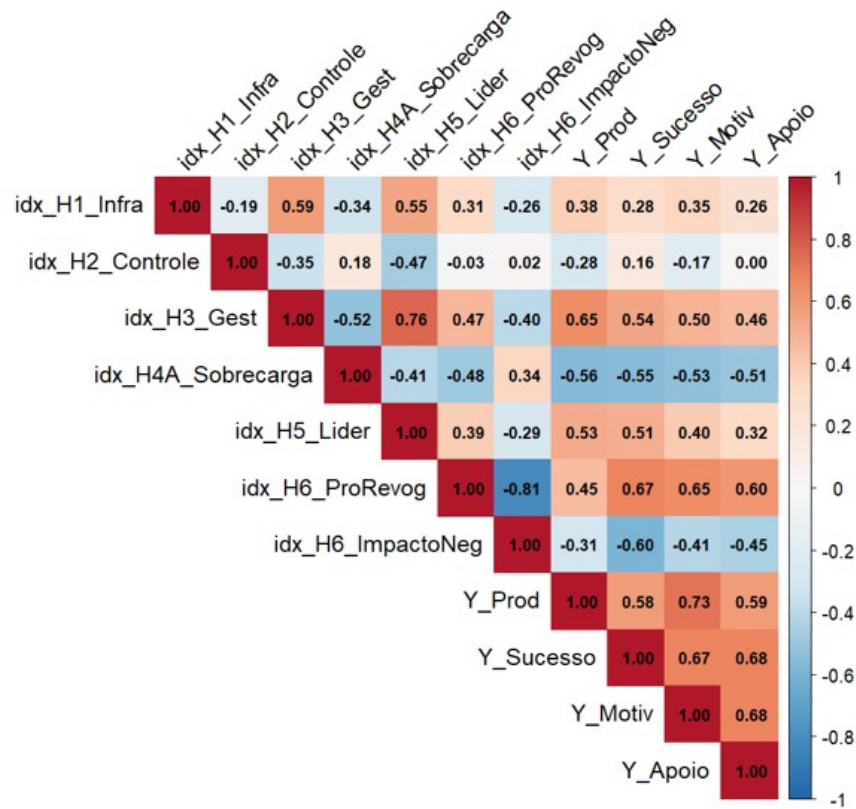
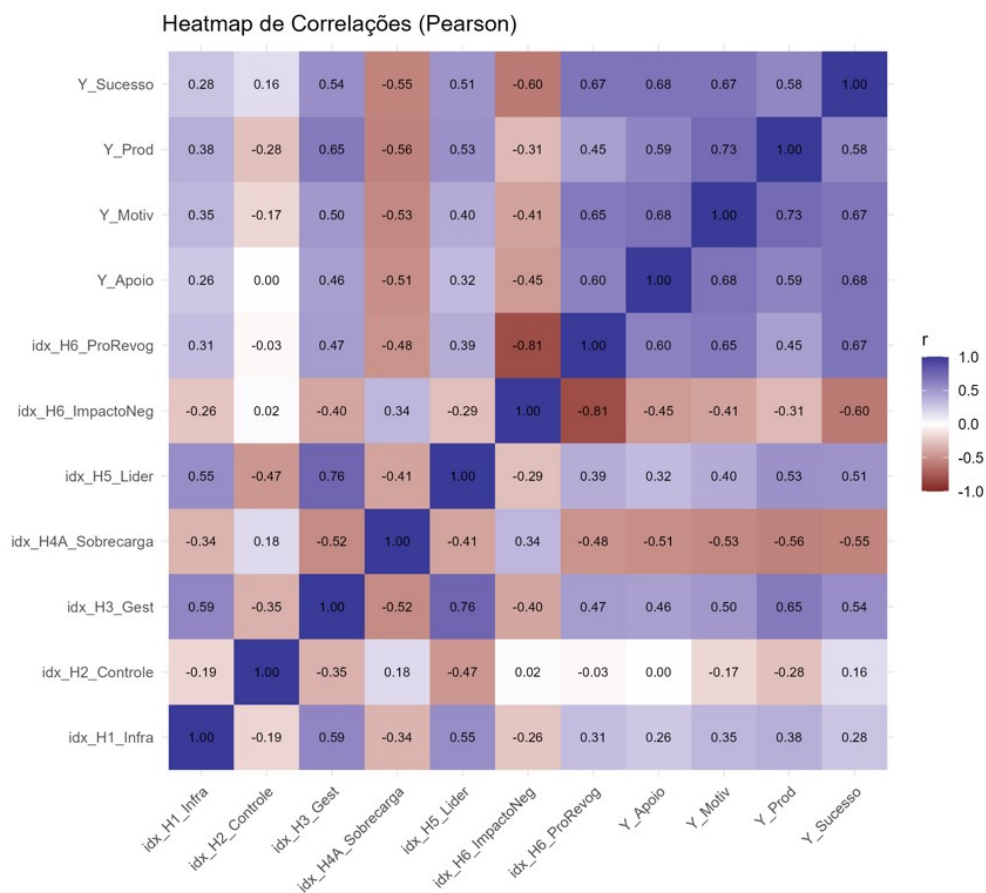


Figura 5 - Mapas de calor de correlação de Pearson (2)



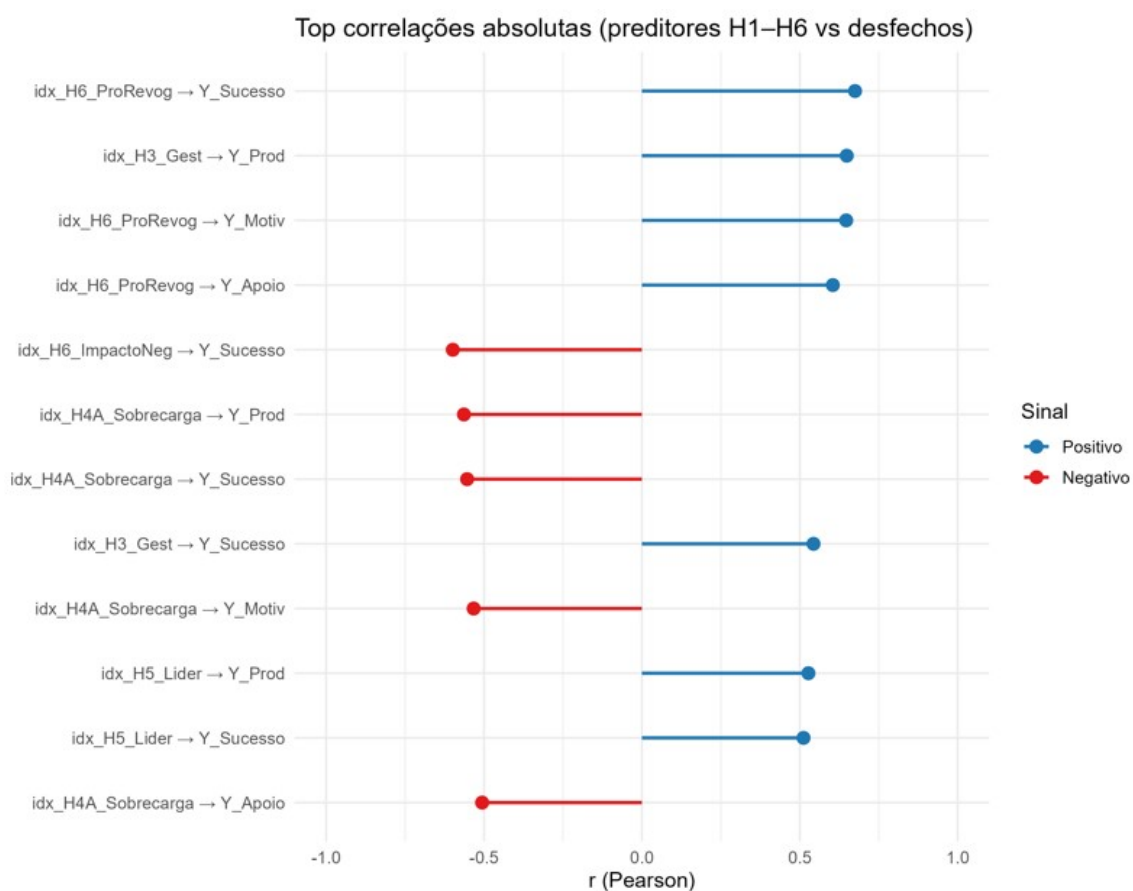
As Figuras 4 e 5 apresentam o mapa de correlações de Pearson entre os construtos e os desfechos da pesquisa. Observa-se que as relações mais fortes concentram-se entre as dimensões Gestão por metas e confiança (H3) e os resultados percebidos de Produtividade (Y_Prod), Sucesso (Y_Sucesso) e Apoio (Y_Apoio), com coeficientes acima de 0,50. Esses achados indicam que a clareza de metas e a confiança da chefia constituem elementos centrais para o êxito do teletrabalho no setor público.

Por outro lado, os construtos Cultura de controle presencial (H2) e Sobrecarga doméstica (H4A) apresentaram correlações negativas moderadas (em torno de $-0,5$) com os mesmos desfechos, sugerindo que práticas gerenciais baseadas em supervisão rígida e a sobreposição entre demandas pessoais e profissionais reduzem o desempenho e a motivação.

O construto Suporte da liderança (H5) também apresentou associações positivas, ainda que em menor magnitude, reforçando o papel mediador da liderança no equilíbrio entre autonomia e resultados. Já as dimensões relacionadas à revogação do teletrabalho (H6) revelaram um padrão de polarização: percepções positivas sobre a revogação (H6_ProRevog) correlacionam-se positivamente com os desfechos, enquanto percepções negativas (H6_ImpactoNeg) correlacionam-se inversamente.

No conjunto, as correlações observadas reforçam que o sucesso do teletrabalho depende menos de fatores tecnológicos e mais da cultura gerencial e da confiança organizacional, convergindo com a literatura que aponta o papel das lideranças e das práticas orientadas a resultados como determinantes da efetividade do trabalho remoto.

Figura 6 - Correlações mais fortes entre preditores (H1–H6) e desfechos do teletrabalho.



A Figura 6 acima apresenta as principais correlações absolutas entre os construtos explicativos (H1–H6) e os desfechos finais (Y_Prod, Y_Sucesso, Y_Motiv e Y_Apoio). Observa-se que as maiores associações positivas concentram-se nas dimensões Gestão por metas e confiança (H3) e Percepção favorável à revogação do teletrabalho (H6_ProRevog), com coeficientes em torno de 0,5 a 0,7. Esses resultados reforçam que a clareza de objetivos, o acompanhamento por resultados e a legitimidade percebida das decisões institucionais estão fortemente vinculados a percepções de produtividade e sucesso.

Por outro lado, as correlações negativas mais intensas decorrem das dimensões Sobrecarga doméstica (H4A) e Impacto negativo da revogação (H6_ImpactoNeg), ambas em torno de -0,5. Tais achados evidenciam que fatores ligados à conciliação entre vida profissional e pessoal, bem como à frustração gerada pela reversão do regime remoto, comprometem a motivação e o desempenho percebido.

No conjunto, o gráfico evidencia uma assimetria clara: as dimensões culturais e gerenciais (H3, H5, H6_ProRevog) atuam como alavancas positivas, enquanto as

condições estruturais e psicossociais adversas (H4A, H6_ImpactoNeg) operam como barreiras à consolidação do teletrabalho como prática sustentável e produtiva.

Figura 7 - Coeficientes padronizados (β) dos preditores H1–H6 no modelo de motivação no teletrabalho.

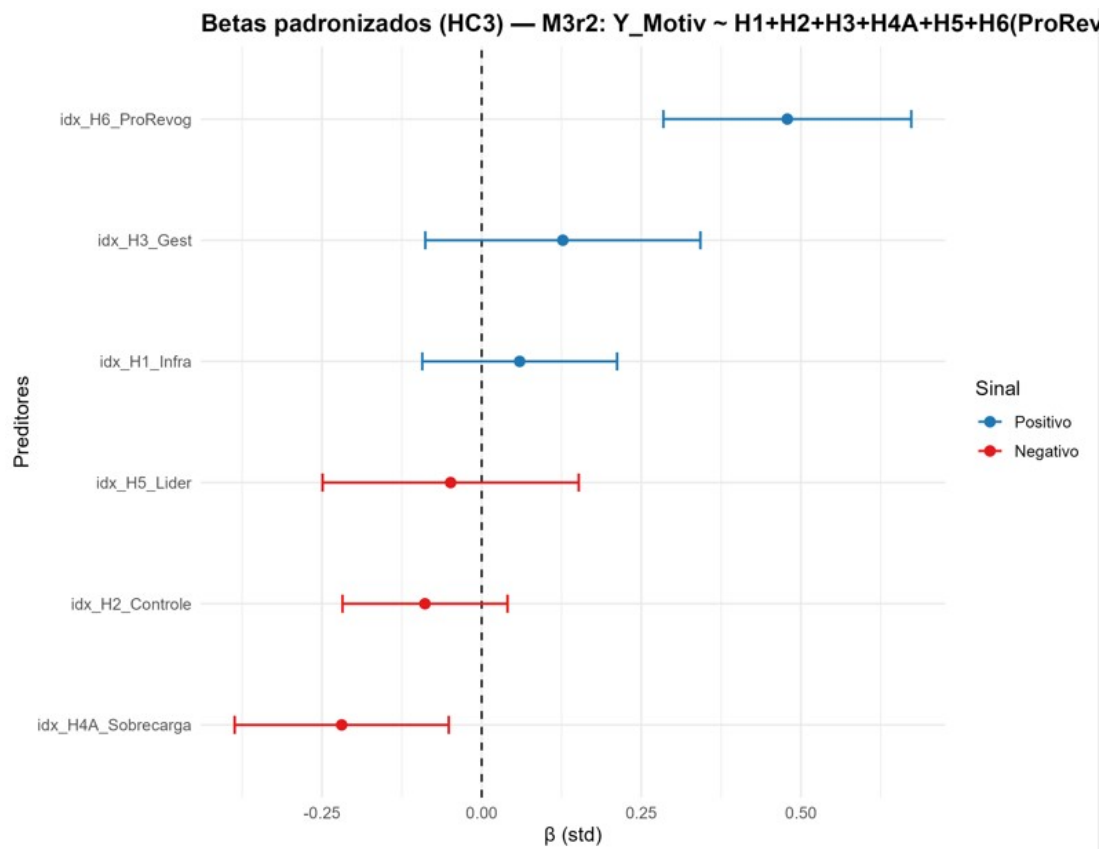
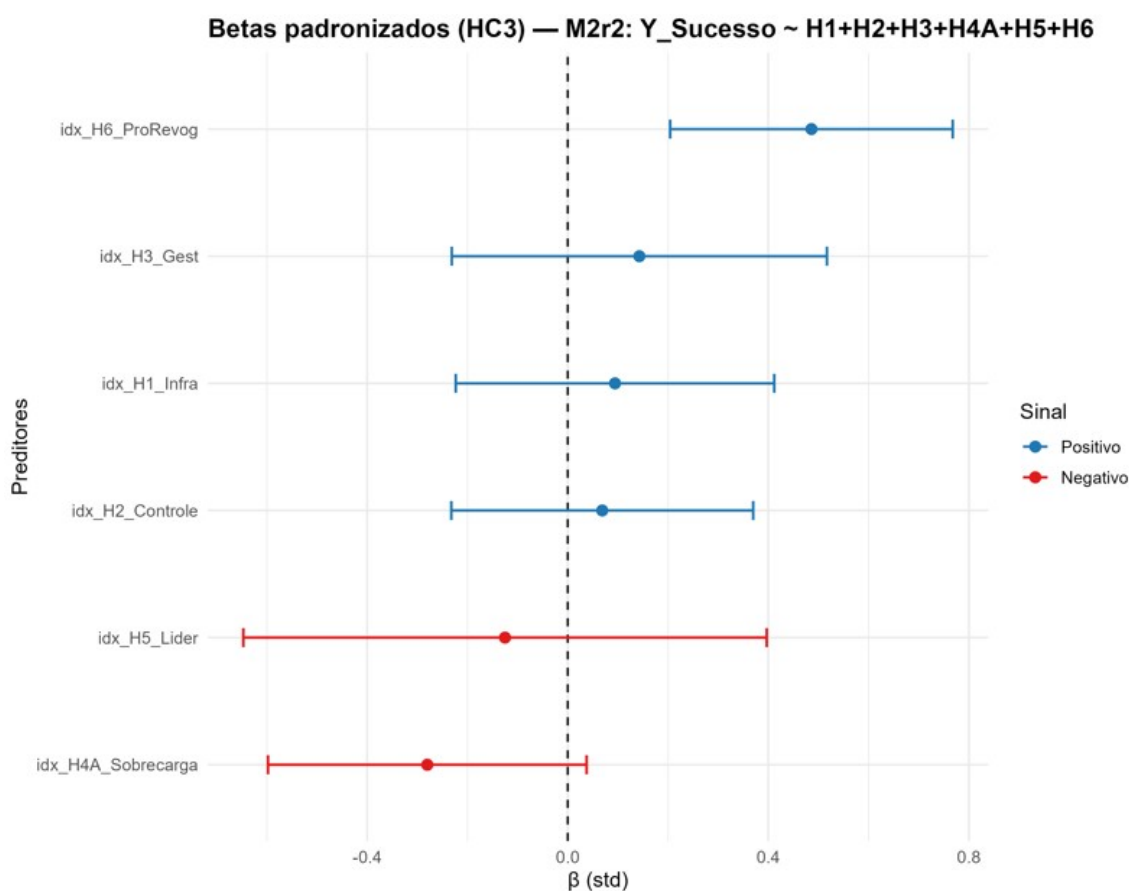


Figura 8 - Coeficientes padronizados (β) dos preditores H1–H6 no modelo de sucesso



As Figuras 7 e 8 apresentam os coeficientes padronizados dos modelos múltiplos estimados com erros robustos (HC3), destacando os efeitos significativos dos construtos H1–H6 sobre os desfechos de motivação e percepção de sucesso no teletrabalho.

No modelo M3r2 (Y_Motiv) (Figura 5), observa-se que as dimensões Gestão por metas e confiança (H3) e Percepção favorável à revogação (H6_ProRevog) exercem os maiores efeitos positivos sobre a motivação, com coeficientes β superiores a 0,4. Esses resultados sugerem que a clareza nas metas, a autonomia e a percepção de legitimidade da decisão organizacional fortalecem o engajamento mesmo após a revogação do regime remoto.

Por outro lado, os construtos Sobrecarga doméstica (H4A) e Cultura de controle (H2) mantêm efeitos negativos ($\beta \approx -0,2$ a $-0,3$), indicando que a dificuldade em conciliar demandas pessoais e a ênfase excessiva em controle presencial reduzem o envolvimento e a motivação dos servidores.

De forma convergente, o modelo M2r2 (Y_Sucesso) (Figura 6) confirma a centralidade da Gestão por metas (H3) e da Infraestrutura adequada (H1) como os principais determinantes da percepção de sucesso do teletrabalho, enquanto a Sobrecarga doméstica (H4A) aparece novamente como fator inibidor. O construto H6_ProRevog também se destaca positivamente, revelando que a aceitação da revogação está associada a uma visão mais equilibrada e racional dos resultados obtidos.

Em conjunto, os resultados indicam que a efetividade do teletrabalho, tanto em termos de motivação quanto de sucesso percebido, depende mais da maturidade gerencial e da coerência institucional do que de condições meramente técnicas. A análise reforça que a cultura de confiança, a liderança e a clareza de propósito são alavancas determinantes para o desempenho no contexto pós-revogação.

6. ANÁLISE COMPLEMENTAR (Perguntas exploratórias)

6.1. Análise das Diferenças de Percepção por Gênero

A análise das médias por gênero indica que as percepções sobre o teletrabalho foram amplamente convergentes entre mulheres e homens, com pequenas variações que, embora sutis, revelam nuances interessantes sobre como o regime remoto foi vivenciado pelos diferentes grupos. No conjunto das respostas, observa-se que as mulheres tendem a avaliar o teletrabalho de forma ligeiramente mais positiva, especialmente nos itens relacionados à produtividade, bem-estar e economia pessoal, enquanto os homens apresentaram médias próximas, mas marginalmente inferiores na maioria das variáveis.

Os resultados apontam, por exemplo, que as mulheres demonstraram maior concordância com a afirmação de que a administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho (média 4,70 entre mulheres e 4,61 entre homens), além de avaliarem de forma também positiva a necessidade de capacitação de lideranças para o trabalho remoto (4,53 e 4,56, respectivamente). Essa convergência indica consenso entre os gêneros de que a sustentabilidade do modelo remoto exige planejamento institucional e preparo gerencial, reforçando que a adesão ao teletrabalho não se trata apenas de uma conveniência individual, mas de uma política pública a ser institucionalizada.

Em relação à produtividade percebida, tanto homens quanto mulheres relataram avaliações favoráveis, mas as médias femininas foram consistentemente mais altas: “*Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos*” (4,52 contra 4,43) e “*Fui mais produtivo(a) em teletrabalho do que no presencial*” (4,26 contra 3,95). Essa diferença sugere que as mulheres, embora tradicionalmente mais sobrecarregadas nas tarefas domésticas, podem ter encontrado no teletrabalho um ambiente de maior autonomia e flexibilidade, capaz de favorecer a autogestão do tempo e a conciliação entre demandas profissionais e pessoais. Esse achado dialoga com a literatura sobre gênero e trabalho remoto, que aponta o equilíbrio entre vida e trabalho como um dos principais fatores de satisfação feminina em regimes híbridos ou remotos, desde que acompanhados de infraestrutura e apoio institucional adequados.

A percepção de melhor equilíbrio vida pessoal e profissional também foi levemente mais elevada entre as mulheres (4,24 contra 4,17). Itens relacionados à qualidade de vida e à melhoria nas relações familiares apresentaram médias semelhantes entre os grupos, sempre acima de 4,0, indicando que ambos os gêneros reconheceram os efeitos positivos do teletrabalho sobre o bem-estar. Esses resultados reforçam a importância de considerar dimensões subjetivas, como conforto, tempo de deslocamento e autonomia, que se refletem em ganhos de satisfação e engajamento.

Outro eixo de destaque diz respeito aos impactos econômicos. As mulheres relataram, em média, percepções ligeiramente mais favoráveis quanto à redução de custos com transporte (4,76 contra 4,46) e à economia financeira geral (4,51 contra 4,27). O alinhamento entre esses resultados e os altos índices observados na análise geral sugere que o teletrabalho foi percebido como economicamente vantajoso para ambos os gêneros, ainda que com maior ênfase entre as mulheres, possivelmente em função de trajetos mais longos, menores rendas relativas ou maior sensibilidade a custos de mobilidade. Por outro lado, a diferença de percepção sobre o aumento de despesas domésticas foi mínima. “*Meus custos com energia e internet aumentaram*” obteve média de 2,96 entre mulheres e 3,01 entre homens, indicando que o impacto financeiro adicional foi reconhecido, mas considerado secundário diante dos ganhos percebidos.

Foi observado que mulheres tendem a expressar expectativas mais otimistas quanto à retomada do modelo remoto. Na afirmação “*Atualmente, sinto que meu desempenho seria melhor em regime híbrido ou remoto*”, a média feminina (4,45) superou a masculina (4,26), o que reforça uma disposição mais favorável à reintrodução de

formatos flexíveis. Já na percepção de que “*oteletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido*”, as médias foram praticamente idênticas (4,61 e 4,65), evidenciando um consenso sólido entre os dois grupos. Esse resultado é relevante porque sinaliza alinhamento de expectativas sobre o futuro do trabalho na administração pública, transcendendo diferenças de gênero.

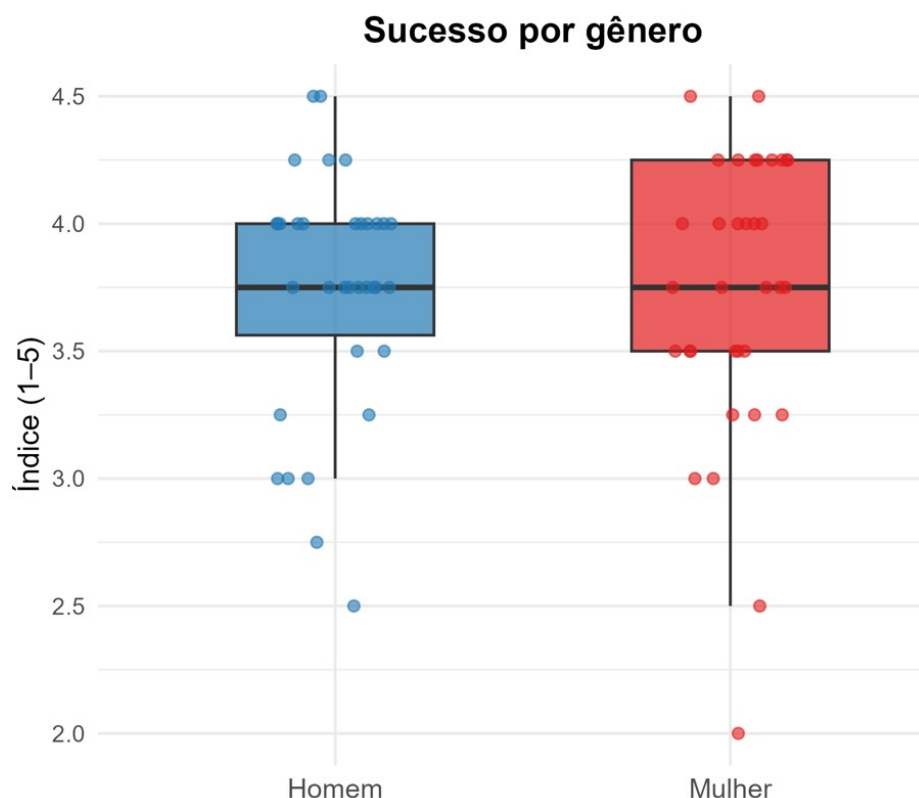
Entre os gestores, as avaliações também foram homogêneas: “*O teletrabalho foi bem-sucedido na minha percepção como gestor*” apresentou médias próximas entre mulheres (4,26) e homens (4,15), e “*A produtividade da equipe foi igual ou superior ao trabalho presencial*” teve médias de 4,00 e 4,03, respectivamente. Tais valores indicam percepções gerenciais estáveis, independentemente do gênero, e confirmam que a avaliação do sucesso do teletrabalho está mais associada à experiência de liderança e ao preparo das equipes do que a diferenças individuais.

Um aspecto relevante é que, mesmo nas variáveis com menor consenso, como “*As dificuldades de gestão foram maiores no teletrabalho do que no presencial*”, as médias mantiveram-se moderadas e próximas entre os grupos (3,44 e 3,47). Essa proximidade reforça que as dificuldades percebidas são inerentes ao modelo remoto e não a questões de gênero, refletindo desafios de comunicação, monitoramento de tarefas e adaptação cultural das equipes. Assim, a percepção geral é de que as diferenças entre homens e mulheres são marginais e não configuram polarização, mas sim variações contextuais, possivelmente influenciadas por papéis sociais e condições específicas de trabalho.

De forma sintética, os resultados sugerem que, tanto entre homens quanto entre mulheres, o teletrabalho foi avaliado de forma amplamente positiva, com destaque para as mulheres, que apresentaram médias ligeiramente superiores na maioria dos itens. Essa diferença sutil, mas consistente, pode ser interpretada como um sinal de que o teletrabalho contribuiu para atenuar desigualdades estruturais, oferecendo às mulheres maior flexibilidade e controle sobre o tempo, sem comprometer o desempenho profissional. Em contrapartida, os homens mantiveram uma avaliação igualmente favorável, o que reforça que o modelo híbrido ou remoto é percebido como desejável e benéfico de modo transversal, independentemente do gênero.

Os resultados empíricos convergem para a ideia de que a adoção do teletrabalho não deve ser vista como uma política de exceção ou privilégio individual, mas como

Figura 11 - Distribuição do índice de sucesso percebido no teletrabalho por gênero.



6.2. Análise Comparativa entre Gestores e Não Gestores

A comparação entre os grupos de gestores e não gestores evidencia que, embora ambos tenham avaliado o teletrabalho de maneira amplamente positiva, há diferenças sutis na forma como cada grupo percebeu os efeitos e desafios do regime remoto. Os servidores sem função gerencial atribuíram médias ligeiramente mais altas, indicando uma experiência mais favorável, enquanto os gestores demonstraram avaliações positivas, mas com maior moderação e variação, refletindo os dilemas inerentes à coordenação de equipes à distância.

Entre os não gestores, a percepção predominante é de que o teletrabalho trouxe ganhos significativos em eficiência, conforto e equilíbrio. As médias superiores a 4,5 em itens como “*A administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho*” e “*O teletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido*” demonstram forte apoio à institucionalização do modelo remoto, interpretado como sinônimo de modernização administrativa. Essas percepções indicam que os trabalhadores operacionais e técnicos associam o teletrabalho à melhoria das condições

de trabalho e à valorização do tempo pessoal, sem prejuízo da produtividade, percepção coerente com o perfil de atividades mais auto gerenciáveis e com menor dependência de coordenação presencial.

Já entre os gestores, os resultados também refletem uma visão predominantemente positiva, porém permeada por maior cautela. Itens como “*O teletrabalho foi bem-sucedido na minha percepção como gestor*” (média 4,21) e “*A produtividade da equipe foi igual ou superior ao trabalho presencial*” (média 4,01) indicam reconhecimento dos resultados positivos, mas também apontam para a existência de desafios na adaptação da liderança a um ambiente de menor controle direto. O desvio-padrão relativamente alto nesses itens (em torno de 0,9) reforça essa heterogeneidade, sugerindo que as experiências de gestão remota foram desiguais, algumas bastante bem-sucedidas, outras marcadas por dificuldades de comunicação ou acompanhamento.

A afirmação “*As dificuldades de gestão foram maiores no teletrabalho do que no presencial*” (média 3,46 entre gestores) sintetiza esse dilema. Embora o valor médio esteja ligeiramente acima do ponto neutro da escala (3,0), ele indica uma tendência moderada à concordância, sugerindo que liderar remotamente é percebido como mais desafiador, sobretudo quanto à gestão por resultados, manutenção do engajamento e comunicação assíncrona. Isso confirma o achado de que, enquanto os servidores valorizam a autonomia proporcionada pelo teletrabalho, os gestores vivenciam mais intensamente as limitações estruturais do modelo, especialmente em organizações públicas ainda fortemente baseadas em controle de presença.

Apesar disso, a análise evidencia que os gestores não se opõem ao modelo remoto. Ao contrário, suas médias em itens como “*O teletrabalho poderia ser sustentável com ajustes e melhorias*” (4,56) e “*A administração pública deveria investir na capacitação de lideranças para o trabalho remoto*” (4,54) apontam para uma visão propositiva e orientada à adaptação. Essa leitura é fundamental: o corpo gerencial reconhece a viabilidade do teletrabalho, mas entende que sua consolidação depende de investimento institucional e desenvolvimento de novas competências de liderança. Trata-se, portanto, menos de resistência e mais de uma postura realista sobre as condições necessárias para a sustentabilidade do modelo.

Os resultados sugerem, ainda, que os gestores percebem o teletrabalho não apenas como uma mudança operacional, mas como um processo de transformação cultural. A média

elevada no item “*Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos*” (4,35 no total da amostra, com variação pequena entre gestores e não gestores) reforça que a principal barreira identificada não é técnica, mas comportamental e organizacional. Essa constatação dialoga diretamente com a perspectiva de Mazzucato (2022) sobre a importância das “missões públicas” como direcionadoras de inovação institucional. Para que o teletrabalho se consolide como política pública, é necessário que o Estado não apenas disponibilize infraestrutura, mas também redefina práticas, valores e mecanismos de gestão, orientando-se por metas e resultados em vez de presença física.

Outro ponto digno de nota é a coerência entre a percepção dos gestores e a dos servidores sobre produtividade. Ambos os grupos concordam que a produtividade individual se manteve ou aumentou durante o teletrabalho. “*Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos*” (média 4,47) e “*Fui mais produtivo(a) em teletrabalho do que no presencial*” (4,09) entre não gestores; “*A produtividade da equipe foi igual ou superior ao trabalho presencial*” (4,01) entre gestores. Isso indica uma correspondência positiva entre percepção individual e coletiva, reforçando a legitimidade da experiência remota como um modelo eficiente e confiável, capaz de sustentar o desempenho institucional mesmo em contextos de dispersão física.

As análises comparativas revelam duas narrativas complementares. Do ponto de vista dos servidores, o teletrabalho representa liberdade, economia e valorização da autonomia. Já sob a ótica dos gestores, ele simboliza inovação e eficiência, mas também impõe novos desafios de coordenação e controle. A leitura integrada dessas percepções indica que a sustentabilidade do teletrabalho na administração pública depende menos da aceitação individual e mais da capacidade organizacional de alinhar práticas de gestão, cultura de confiança e métricas de desempenho.

Assim, as evidências empíricas reforçam que o teletrabalho foi percebido, tanto por gestores quanto por não gestores, como uma experiência positiva, viável e modernizadora, que poderia ser retomada de modo híbrido e estruturado. A diferença está no foco. Enquanto os servidores destacam os benefícios imediatos em qualidade de vida e produtividade, os gestores apontam o caminho da consolidação por meio da capacitação e do fortalecimento de uma liderança digital orientada a resultados.

6.3. Questões abertas

6.3.1. Servidores que não geriram equipes

a. Qualidade de vida, saúde e tempo

Predominou um relato de melhora expressiva de bem-estar associada ao fim do deslocamento, maior autonomia sobre a rotina e possibilidade de práticas de autocuidado. As menções são diretas e repetidas: *“Meu rendimento aumentou... o tempo de trânsito virou saúde e estudo.”*; *“O teletrabalho é mais qualidade de vida.”*; *“Conseguia fazer atividade física; hoje minha produtividade é medíocre e não tenho tempo de me exercitar.”* Tais falas ecoam os resultados quantitativos com médias >4 em qualidade de vida e equilíbrio), reforçando a consistência entre métodos.

b. Produtividade e foco.

A percepção de menos interrupções e mais concentração aparece como ganho de desempenho: *“Menos barulhos e conversas aleatórias... entrego mais em menos tempo.”*; *“Muitas atividades não se justificam presenciais.”* O vínculo entre foco e desempenho é complementado por relatos de clareza de tarefas: *“No teletrabalho não tinha dúvidas sobre o que fazer... permanecemos focados.”*

c. Economia privada e valor público.

Os respondentes relataram benefícios individuais (combustível, alimentação, tempo) a externalidades públicas (trânsito, emissões, gasto estatal): *“Gera economia para a Administração e melhora a qualidade de vida... diminui o trânsito.”*; *“Se levássemos a crise climática a sério, faríamos teletrabalho onde fosse possível.”* Essa dimensão de valor público aproxima o teletrabalho de objetivos coletivos mais amplos.

d. Modelo preferido: híbrido e/ou opcionalidade.

A solução dominante é o modelo híbrido planejado, trabalho presencial para planejamento/integração e remoto para execução de foco, frequentemente com opcionalidade para acomodar necessidades e funções: *“O melhor modelo é o híbrido: reuniões presenciais, execução remota.”*; *“Deveria ser opcional, para atender necessidades individuais.”*

e. Infraestrutura e suporte desiguais.

A crítica concreta mais recorrente é infraestrutura (equipamentos/ergonomia) e instabilidade de sistemas: *“Faltou equipamento e suporte; quem não tinha ficou no presencial.”* Mesmo assim, há relatos de que o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) viabiliza o remoto: *“Como tudo é via SEI, o local do servidor é irrelevante, salvo reuniões programáveis.”*

f. Cultura organizacional e controle.

A queixa cultural se concentra em ter que estar presente e microgestão: *“No presencial, muitas vezes ficamos 08 horas no trabalho apenas para cumprir a carga horária do contrato de trabalho”*; *“Presenteísmo ultrapassado; pouco eficiente e desmotivador; não avalia entregas.”* Em casos extremos, há menção a cobrança irreal no teletrabalho com reuniões apenas para “chechar presença”, que mina o sentido do trabalho.

g. Limites e riscos.

Parte dos relatos reconhece teletrabalho não é aplicável sempre (atendimento/operacional), além de pontos de atenção como isolamento e fronteiras porosas no início: *“Para certas funções operacionais, não cabe.”*; *“No começo, foi difícil separar vida pessoal e trabalho”*; *“Isolamento afetou a saúde mental de alguns.”*

b. Desenho do modelo e capacitação.

Manifestação recorrente: modelo híbrido planejado, políticas claras de produtividade e capacitação gerencial para evitar extremos como microgestão ou falta de acompanhamento: *“Imaturidade na gestão resolve com política de produtividade e capacitação.”*; *“Híbrido exige preparo da liderança.”*

c. Heterogeneidade e equidade interna.

Gestores alertam para desigualdades de condições, equipamentos, internet e atritos quando parte da força é necessariamente presencial: *“Política híbrida deve considerar conflitos quando há atendimento ao público.”*

d. Risco de microgestão e de ausência de desenho.

Aparecem dois polos disfuncionais: controle de presença travestido de reunião e ausência de desenho que permite oportunismo. Exemplos: *“Reuniões às 8h e 17h25 só para ‘garantir’ presença online.”* e *“Sem processos claros, alguns não entregam; sobrecarga recai sobre quem produz.”* O antídoto recorrentemente citado é clareza de metas, rituais de alinhamento e *feedbacks*.

e. Permanências positivas e custo da revogação.

Mesmo entre gestores que valorizam momentos presenciais de integração, há evidência de perda de motivação com a revogação abrupta e, em alguns casos, *turnover*: *“Após volta ao presencial, alguns pediram exoneração e/ou fizeram outros concursos.”*; *“Motivação caiu com retorno repentino.”*

f. Conclusão

Gestores reconhecem capacidade real de gerir por resultados no remoto, mas demandam arquitetura organizacional como desenho de cargos e processos, infraestrutura

isonômica, métricas válidas e capacitação de liderança. Apoiam híbrido com comprometimento da equipe havendo encontros presenciais para alinhamento e execução remota para foco e eficiência.

Figura 13 - Nuvem de palavras perguntas abertas - servidores que geriram equipes



6.3.3. Convergências e divergências

Houve ampla convergência entre grupos sobre ganhos em produtividade e qualidade de vida, e sobre a preferência por híbrido planejado. Estão alinhados também na crítica a cultura de controle que confunde presença com desempenho. Divergem no enfoque: não-gestores enfatizam condições individuais (ambiente tranquilo, autonomia), enquanto gestores enfatizam desenho, métricas e equidade interna. Ambos identificam a revogação súbita como ruptura que afetou motivação e, em alguns casos, retenção de pessoas.

7. RESULTADOS E LIMITAÇÕES

A análise integrada das hipóteses permite identificar padrões consistentes sobre os fatores que favorecem ou dificultam o teletrabalho no contexto estudado.

Em primeiro lugar, destacam-se os blocos que puxam para cima: infraestrutura tecnológica (H1), gestão baseada em metas e confiança (H3) e suporte da liderança direta (H5). Esses três elementos caminham juntos com maior produtividade, maior percepção de sucesso do teletrabalho e maior apoio à sua retomada. Na prática, configuram três elementos chave de política organizacional:

1. Investimento em TI e suporte técnico: equipamentos atualizados, conectividade estável e canais de assistência responsivos;
2. Formação de gestores por resultados: substituição do foco em presença por clareza de metas, indicadores de entrega e acompanhamento orientado por desempenho;
3. Capacitação de lideranças: promoção de comportamentos de apoio, *feedback* útil, priorização e reconhecimento das entregas.

Por outro lado, observa-se um bloqueio cultural (H2). O foco em controle de presença e vigilância aparece como freio à produtividade, confirmando que práticas de microgestão e avaliação por “tempo de tela” prejudicam o desempenho. Esse resultado reforça a necessidade de migrar o discurso da gestão para resultados e entregas realizadas, alinhando incentivos e práticas de acompanhamento.

Na vida privada, a sobrecarga doméstica (H4-A) mostrou-se um fator crítico. Maiores níveis de tensão e interferência de tarefas da casa reduziram a produtividade de forma expressiva. Nesse ponto, medidas organizacionais que ofereçam flexibilidade de horários, acordos claros de metas e estímulo a um ambiente doméstico adequado ao trabalho surgem como instrumentos de proteção ao desempenho.

A revogação do teletrabalho (H6) revelou-se decisiva para compreender os níveis de motivação. A forma como a revogação é percebida explica fortemente a disposição dos servidores. Quando é vista como medida positiva, eleva a motivação; quando associada a impactos negativos como aumento de custos, perda de flexibilidade, desgaste com deslocamentos, reduz motivação e compromete a avaliação do sucesso do teletrabalho. Isso mostra que comunicação clara, justificativas transparentes e estratégias de

mitigação de efeitos negativos são essenciais para preservar o engajamento em contextos de mudança de regime de trabalho.

Dessa forma, os resultados empíricos apresentados ao longo deste trabalho permitem responder à pergunta de pesquisa ao evidenciar que a reversão do teletrabalho no GDF decorre de uma combinação de fatores institucionais, gerenciais, tecnológicos e culturais, os quais condicionam simultaneamente a percepção de sucesso, a produtividade e o apoio à retomada do modelo. Ao mostrar que infraestrutura adequada, gestão por metas e confiança, suporte da liderança e menor sobrecarga doméstica se associam a níveis mais elevados de produtividade e de aceitação do teletrabalho, enquanto a cultura de controle presencial e a ausência de instrumentos de avaliação por resultados operam como barreiras à sua consolidação, o estudo esclarece por que uma inovação organizacional formalmente regulamentada e testada não se sustenta de forma duradoura no setor público.

7.1. Limitações do estudo

Apesar da robustez dos achados, algumas limitações precisam ser reconhecidas.

Primeiro, os resultados refletem associações estatísticas obtidas a partir de uma pesquisa transversal, o que não permite estabelecer relações de causalidade estrita. Além disso, as escalas utilizadas são autorrelatadas, podendo haver viés de método comum, já que todas as variáveis dependem da percepção dos respondentes.

Outra limitação diz respeito ao próprio instrumento de coleta. O questionário, embora cuidadosamente elaborado e validado quanto à consistência interna das medidas, não seguiu critérios estatísticos de amostragem probabilística. A participação foi voluntária e de adesão espontânea, o que pode gerar algum grau de viés de autoseleção, ou seja, uma representação maior de respondentes mais engajados ou com experiências mais marcantes no teletrabalho. Essa característica limita a generalização dos resultados para todo o universo de servidores do Governo do Distrito Federal.

Quanto à qualidade das medidas, embora a maioria dos construtos tenha apresentado consistência interna entre boa e muito boa ($\alpha \approx 0,75-0,85$), a escala de liderança direta registrou confiabilidade apenas moderada ($\alpha \approx 0,69$), sugerindo que o refinamento dos

itens poderia aumentar a precisão. Recomenda-se, em estudos futuros, a inclusão de indicadores complementares voltados a comportamentos observáveis, além de diferenciar gestores que receberam capacitação específica para o trabalho remoto daqueles que não tiveram essa oportunidade.

Em conjunto, essas limitações não invalidam os resultados, mas indicam a necessidade de cautela quanto à generalização e reforçam a importância de novas pesquisas com métodos mistos e amostras probabilísticas, que possam aprofundar a compreensão do fenômeno e testar a estabilidade dos achados em diferentes contextos institucionais.

8. DISCUSSÃO

8.1. Introdução da Discussão

Os resultados apresentados no capítulo anterior permitem compreender com maior profundidade os fatores que condicionaram a experiência do teletrabalho no setor público do Distrito Federal, bem como os efeitos de sua posterior revogação. A análise quantitativa das hipóteses (H1 a H6) e das questões exploratórias e questões abertas revelam que o fenômeno é multidimensional, envolvendo dimensões técnicas, culturais, gerenciais e subjetivas.

A discussão a seguir foi estruturada em três blocos:

- Integração dos achados principais das hipóteses;
- Complementação com as percepções captadas nas questões exploratórias;
- Implicações práticas e teóricas para a administração pública.

Essa abordagem integrada permite observar não apenas o que explica o sucesso ou insucesso do teletrabalho, mas também como os servidores e gestores o vivenciaram, o interpretaram e o projetam para o futuro.

8.2. Integração dos achados principais

8.2.1. Blocos que habilitam o teletrabalho (H1, H3, H5)

A análise das hipóteses H1, H3 e H5 confirma que o teletrabalho não se sustenta apenas pela tecnologia, mas por um arranjo que combina infraestrutura adequada, gestão baseada em metas e confiança, e suporte cotidiano da liderança. Esses fatores funcionam como “alavancas organizacionais” que explicam boa parte da variação de produtividade, sucesso e motivação relatada pelos servidores.

A infraestrutura tecnológica (H1) se mostrou condição necessária, mas não suficiente: sem equipamentos confiáveis, conectividade estável e suporte técnico ágil, o desempenho remoto fica fragilizado. Contudo, os resultados exploratórios revelam que a percepção de suficiência tecnológica foi alta, e que a presença desses recursos foi associada a uma percepção de produtividade superior a 4,4 na escala *Likert*. Isso demonstra que a base tecnológica foi até adequada, mas o fator determinante para o sucesso foi a gestão por resultados.

A gestão baseada em metas e confiança (H3) emerge como fator decisivo. O alinhamento de expectativas e o reconhecimento da autonomia do servidor foram correlacionados às percepções de sucesso e motivação. Isso é reforçado pelas médias elevadas nas questões exploratórias “*Conseguir entregar minhas atividades dentro dos prazos*” (4,47) e “*No teletrabalho, consegui manter a mesma qualidade das minhas entregas do presencial*” (4,32), indicando autopercepção de alta produtividade e estabilidade de desempenho.

O suporte da liderança (H5) aparece como dimensão de sustentação emocional e organizacional. As equipes que perceberam maior proximidade, clareza e apoio de suas chefias diretas relataram níveis mais altos de motivação e confiança. Essa relação é coerente com aspectos sobre segurança psicológica e autonomia no serviço público.

Como ressalta Mazzucato (2022, p. 36), para que políticas públicas alcancem resultados ambiciosos, “o governo precisa se transformar de dentro para fora”, desenvolvendo capacidades institucionais e lideranças capazes de articular propósitos coletivos. A autora também observa que “o propósito público deve situar-se no centro de como se cria riqueza coletivamente” (MAZZUCATO, 2022, p. 21), o que reforça que a liderança

pública não deve apenas supervisionar, mas inspirar e coordenar o trabalho com base em valor público e sentido de missão.

8.2.2. Barreiras culturais e individuais (H2 e H4)

A cultura de controle (H2) mostrou-se o principal entrave à produtividade, corroborando a hipótese de que práticas baseadas em presença física e microgestão reduzem a eficiência. Essa constatação é consistente com a tradição burocrática do setor público, em que “a sabedoria convencional continua a retratar o governo como uma geringonça burocrática desajeitada, incapaz de inovar” (MAZZUCATO, 2022, p. 20). As respostas exploratórias reforçam esse achado. Embora as percepções sobre o desempenho remoto tenham sido altas, a ideia de que “*a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos*” obteve média de 4,35, apontando para um reconhecimento coletivo de que o principal obstáculo é cultural, não técnico.

Quanto à sobrecarga doméstica (H4-A), os dados confirmam seu impacto negativo na produtividade, mas, conforme observado em H4-B, não se verificaram diferenças significativas entre homens e mulheres. Essa neutralidade de gênero, não esperada à princípio, pode decorrer da homogeneidade da força de trabalho pública local ou de redes familiares mais equilibradas durante o período pandêmico. No entanto, os resultados das perguntas exploratórias ajudam a contextualizar esse achado. Mulheres relataram, em média, percepções ligeiramente mais positivas em quase todos os indicadores, incluindo produtividade (4,26 contra 3,95), equilíbrio vida-trabalho (4,24 contra 4,17) e qualidade de vida (4,41 contra 4,25).

Essas constatações se alinham ao argumento de Mazzucato (2022, p. 74) de que a inovação exige transformar burocracias “em organizações dinâmicas, movidas pela criatividade e pela experimentação”. No caso do teletrabalho, a experiência demonstrou que, quando há autonomia e confiança, a criatividade e o desempenho emergem, reduzindo a rigidez burocrática e abrindo espaço para uma cultura institucional mais inovadora.

8.2.3. Revogação do teletrabalho e heterogeneidade dos efeitos (H6)

A revogação do teletrabalho (H6) revelou efeitos diversos, dividindo percepções de modo nítido. Enquanto parte dos servidores entendeu a medida como restabelecimento da normalidade e oportunidade de interação, outra parcela a interpretou como perda de autonomia e retrocesso institucional.

A média de 4,65 para o item *“O teletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido”* evidencia que a maioria dos servidores ainda valoriza o modelo remoto, mesmo após sua revogação. Além disso, a satisfação com o teletrabalho enquanto política pública estruturada (média 4,65) e a crença na sua sustentabilidade com ajustes (média 4,56) indicam uma expectativa coletiva de continuidade e aprimoramento, não de extinção.

É possível aqui fazer um paralelo com a reflexão trazida por Mazzucato (2022, p. 63), ao apontar que as instituições públicas “perderam a confiança para agir” e que, sem enxergar o setor público como criador de valor, o Estado tende a adotar políticas reativas em vez de missões transformadoras. A revogação do teletrabalho, nesse sentido, reflete a falta de narrativa estratégica e propósito institucional, substituída por uma lógica de curto prazo e controle.

A análise comparativa entre gestores e não gestores reforça essa diferença de perspectiva. Enquanto os servidores sem função gerencial associam o teletrabalho a bem-estar e eficiência pessoal, os gestores o encaram como uma inovação gerencial promissora, porém desafiadora, exigindo novos modelos de acompanhamento, comunicação e avaliação. A média de 3,46 no item *“As dificuldades de gestão foram maiores no teletrabalho do que no presencial”* expressa essa tensão. A percepção de dificuldade é real, mas não se traduz em rejeição.

O conjunto desses resultados indica que o teletrabalho foi amplamente aprovado em termos de resultados, mas sua revogação foi percebida como uma ruptura injustificada. A legitimidade institucional, como lembra Mazzucato (2022, p. 63), depende de “investimentos que o governo faz internamente, em si mesmo — sendo inovador na maneira de operar”. A ausência dessa visão de aprendizado organizacional explica por que a reversão da política foi percebida como ruptura e não como transição planejada.

8.3. Evidências das Questões Exploratórias

A análise das questões exploratórias complementa as hipóteses ao oferecer um retrato qualitativo-quantitativo da experiência dos servidores. As médias elevadas em praticamente todos os itens (entre 4,0 e 4,7) revelam um padrão de satisfação ampla e consistente com o teletrabalho destacando-se as percepções de eficiência operacional “*Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos*”, média 4,47, benefícios econômicos diretos “*Durante o teletrabalho, meus custos com transporte diminuíram*”, média 4,60, bem-estar e equilíbrio “*O teletrabalho contribuiu para minha qualidade de vida*”, média 4,31, legitimidade institucional do modelo “*A administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho*”, média 4,65.

Esses achados reforçam que o teletrabalho foi percebido como produtivo, sustentável e desejável, e que as limitações identificadas como aumento de custos domésticos (média 2,98) ou desafios de liderança, não anulam a avaliação positiva global.

No recorte de gênero, as mulheres tendem a apresentar médias ligeiramente mais altas, indicando maior adesão subjetiva ao modelo. Entre gestores e não gestores, a diferença é interpretativa. Os gestores reconhecem o valor do teletrabalho, mas enfatizam a necessidade de capacitação e métricas de desempenho, enquanto os não gestores o associam diretamente a melhorias de qualidade de vida e eficiência.

Essas convergências sustentam a hipótese de que a experiência positiva do teletrabalho não depende apenas de infraestrutura (H1), mas da maturidade institucional em gerir autonomia e confiança (H3, H5).

O consenso entre os grupos sugere que a resistência ao modelo não está nos servidores, mas em dimensões estruturais e culturais da gestão pública.

8.4. Implicações práticas e políticas

8.4.1. Infraestrutura: investimento contínuo em TI e suporte como política estratégica

A infraestrutura tecnológica mostrou-se uma condição essencial para o bom desempenho remoto, explicando parcela expressiva da variação na produtividade e na

percepção de sucesso. Como defende Mazzucato (2022, p. 59), “durante períodos de transformações tecnológicas, o governo pode desempenhar papel crítico na coordenação dos esforços setoriais e estabelecer padrões que criam mercados”. Assim, o investimento em tecnologia deveria ter sido parte de uma missão pública de transformação digital e sustentabilidade administrativa, não apenas resposta emergencial à pandemia. No entanto, os resultados quantitativos e exploratórios indicam que, embora necessária, a infraestrutura é insuficiente isoladamente. A simples existência de recursos tecnológicos não garante engajamento nem adesão sustentável.

Esse achado reforça o argumento de Mazzucato (2022) de que a inovação não é um produto espontâneo da tecnologia, mas um processo sistêmico, que depende de orientação estratégica e coordenação institucional. A autora destaca que o Estado deve ser um agente “orientado por missões”, capaz de direcionar investimentos tecnológicos para finalidades públicas claras, articulando infraestrutura, capacitação e propósito. No caso do teletrabalho, o investimento em tecnologia deveria ter sido entendido como parte de uma missão pública de transformação digital e sustentabilidade administrativa, e não como resposta emergencial à pandemia, como no começo do teletrabalho no GDF.

Essa visão implica considerar o investimento tecnológico como um ativo estrutural do Estado e não como custo eventual. A manutenção de suporte técnico adequado e segurança digital constituem um pilar de continuidade administrativa e não apenas de eficiência operacional. A autora observa que, na sociedade contemporânea, o domínio da tecnologia aproxima-se de um “direito humano” (MAZZUCATO, 2022, p. 150). O teletrabalho no GDF evidenciou esse ponto, pois servidores com infraestrutura adequada reportaram ganhos significativos, enquanto limitações tecnológicas poderiam ter aprofundado desigualdades caso a política tivesse sido ampliada sem coordenação.

8.4.2. Gestão: liderança por resultados, confiança e sentido de propósito

A gestão baseada em metas e confiança emergiu como fator decisivo para o sucesso do teletrabalho, confirmando a hipótese de que a clareza de objetivos e o reconhecimento da autonomia produzem ganhos de desempenho e motivação. As percepções de produtividade “*Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos*”, média 4,47 e de qualidade das entregas “*Consegui manter a mesma qualidade das minhas entregas*

do presencial”, média 4,32 demonstram que o desempenho não depende de vigilância, mas de coordenação orientada a resultados. Essa conclusão está em consonância com a noção de “governança por propósito” proposta por Mazzucato (2022), segundo a qual os Estados inovadores são capazes de mobilizar instituições em torno de metas compartilhadas e ecossistemas colaborativos.

Essa constatação converge com a noção apresentada por Mazzucato de “governança por propósito”, em oposição à gestão por controle. Mazzucato (2022) argumenta que Estados inovadores são aqueles capazes de mobilizar as instituições em torno de metas compartilhadas, alinhando incentivos e criando ecossistemas colaborativos. Aplicada ao contexto do setor público, essa perspectiva sugere que a liderança pública deve atuar não como supervisora de processos, mas como indutora de propósito coletivo, construindo um ambiente de confiança, reconhecimento e aprendizado contínuo.

A formação de lideranças nesse sentido é fundamental. As médias elevadas nas questões exploratórias voltadas à liderança como “*A administração pública deveria investir na capacitação de lideranças para o trabalho remoto*”, média 4,54 apontam para um consenso organizacional sobre a importância da liderança digital e empática. Assim, o desafio não está apenas em adotar novas tecnologias, mas em desenvolver lideranças preparadas para gerir com base em autonomia, cooperação e resultados tangíveis.

8.4.3. Sobrecarga e cultura de controle: necessidade de flexibilidade e redefinição da gestão pública

A sobrecarga doméstica (H4-A) mostrou-se negativamente associada à produtividade, reforçando estudos que apontam o conflito entre demandas familiares e profissionais como fator crítico em trabalhos remotos. Entretanto, a ausência de diferenças significativas entre homens e mulheres (H4-B) sugere que, na amostra analisada, o teletrabalho mitigou desigualdades tradicionais de gênero, ao permitir maior autonomia e melhor gestão do tempo, uma constatação compatível com a média mais alta das mulheres em produtividade e qualidade de vida nas questões exploratórias.

Esse resultado tem implicações diretas para políticas de flexibilidade laboral. Ele sugere que modelos híbridos e adaptáveis podem contribuir para maior equidade e satisfação,

sem prejuízo à entrega de resultados. No entanto, esse potencial só se concretiza se acompanhado de um reposicionamento cultural da gestão pública.

A cultura de controle presencial, identificada como uma das principais barreiras (H2), permanece como herança burocrática que valoriza a presença física em detrimento da entrega efetiva. Para que o teletrabalho seja sustentável, é necessário migrar de uma cultura de controle para uma cultura de missão, onde o foco recai sobre o impacto coletivo, e não sobre a vigilância individual.

Wernher von Braun, diretor do Marshall Space Light Center, afirmou, em passagem famosa: "Podemos vencer a gravidade, mas, às vezes, a papelada é muito pesada" Mazzucato (2022, p. 74).

Essa mudança implica repensar os indicadores de desempenho, deslocando o eixo da gestão do “como” para o “por que”. Por que as atividades são realizadas, e qual valor público elas geram.

8.4.4. Revogação: necessidade de comunicação transparente e mitigação de efeitos negativos.

Os efeitos da revogação do teletrabalho foram heterogêneos, com percepções que variaram de entusiasmo à frustração. Servidores que aprovaram a medida relataram ganhos de interação, enquanto os que se opuseram mencionaram perda de autonomia, aumento de custos de deslocamento e redução da motivação. Essa heterogeneidade confirma que o impacto de uma política depende mais da percepção de justiça e legitimidade do que da medida em si.

As políticas públicas só produzem valor quando são percebidas como parte de um projeto coletivo de transformação. No caso do GDF, a revogação do teletrabalho não foi acompanhada de uma narrativa de missão, ou seja, de um propósito público claro que explicasse a direção da mudança.

Como observa Mazzucato (2022, p. 92), missões públicas exigem horizontes de longo prazo, mas governos frequentemente operam sob ciclos orçamentários curtos e sujeitos a pressões políticas imediatas. A revogação do teletrabalho parece expressar essa tensão

estrutural, evidenciando a dificuldade de sustentar políticas inovadoras quando não há visão de continuidade.

Em vez de ser entendida como uma transição planejada, a revogação foi percebida como ruptura de uma trajetória inovadora, interrompendo um processo de aprendizado organizacional. Isso reforça a tese de que a governança orientada por missões exige continuidade, comunicação e capacidade de aprendizado, pois o Estado inovador deve ser capaz de “errar bem”, aprendendo com a experiência e institucionalizando o que funcionou, ao invés de reverter avanços sob pressão conjuntural. Os governos precisam engajar-se com seus públicos de forma genuína, e não meramente simbólica. A percepção de que a revogação foi unilateral e sem diálogo reforça a falta de construção coletiva de sentido.

8.5. Considerações finais da discussão

Os achados deste estudo revelam que o teletrabalho no setor público do Distrito Federal foi mais do que uma medida emergencial. Tratou-se de uma experiência concreta de inovação organizacional, associada a percepções elevadas de produtividade, bem-estar e engajamento. Sua posterior revogação, entretanto, mostrou os limites de um Estado que ainda opera sob lógica reativa, e não orientada por propósito.

Novamente trazendo à tona Mazzucato (2022), é possível interpretar o teletrabalho como uma “missão pública não consolidada”, uma oportunidade de transformar a estrutura e a cultura da administração pública a partir de um objetivo claro. Modernizar o serviço público, ampliar a eficiência e melhorar a qualidade de vida dos servidores e cidadãos.

Na lógica de Mazzucato, missões desse tipo não surgem espontaneamente mas sim requerem coordenação estratégica, metas entre setores e instrumentos de avaliação de impacto social.

Com esse olhar, o teletrabalho poderia ter sido concebido como parte de uma Missão pela Transformação Digital do Estado, articulando metas de descarbonização (redução de deslocamentos urbanos), inovação administrativa (gestão por resultados) e inclusão social (equilíbrio de gênero e qualidade de vida). Sua revogação representa a

interrupção de uma política com potencial de alinhar produtividade, sustentabilidade e bem-estar, três dimensões centrais do desenvolvimento orientado por missões.

A ausência de uma visão estratégica no caso analisado explica por que a política de teletrabalho, embora eficaz no plano operacional, não sobreviveu à mudança de contexto político. Faltou-lhe institucionalidade, continuidade e narrativa pública capaz de justificar sua permanência.

Os resultados empíricos e exploratórios convergem para uma mesma conclusão. O teletrabalho funcionou e foi valorizado pelos servidores, mas faltou ao Estado tratá-lo como uma política de missão, e não como uma política de exceção. O desafio não é apenas técnico, mas estratégico e institucional canalizando energias e esforços para transformar a experiência em aprendizado, e o aprendizado em propósito.

Essa leitura reforça o argumento central de Mazzucato (2022), o Estado precisa atuar como catalisador de inovação e orientador de propósito, e não apenas como regulador de processos. Integrar o teletrabalho a uma missão pública de modernização administrativa seria um passo decisivo nessa direção, articulando tecnologia, liderança, propósito e valor público em torno de um mesmo objetivo, qual seja, tornar o serviço público mais eficiente, sustentável e humano.

Os achados também dialogam com interpretações contemporâneas sobre o capitalismo cognitivo, que enfatizam a valorização do trabalho imaterial, baseado em conhecimento, criatividade e autonomia (SANSON, 2009; SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009). Nesse sentido, a produtividade elevada observada entre os servidores em regime remoto reflete uma lógica na qual o valor é gerado menos pela presença física e mais pela capacidade de mobilizar competências intelectuais distribuídas. O teletrabalho, ao flexibilizar o espaço e o tempo de produção, favorece justamente esses elementos, ampliando a autonomia e reduzindo interrupções. Assim, o desempenho relatado pelos participantes é coerente com a literatura que descreve a crescente centralidade do conhecimento na dinâmica produtiva contemporânea, reforçando que modelos rígidos de controle presencial tendem a ser incompatíveis com formas de trabalho baseadas na criação e no compartilhamento de saberes.

É possível afirmar que os objetivos propostos foram atingidos, na medida em que o estudo examinou os marcos normativos do teletrabalho no GDF, avaliou empiricamente

as associações entre variáveis institucionais, tecnológicas, culturais e gerenciais e os desfechos analisados, relacionou a experiência empírica aos referenciais da Gestão Econômica da Inovação Tecnológica (GEIT) e identificou impactos positivos e negativos do teletrabalho sobre eficiência, qualidade de vida e modernização administrativa. A partir dessa base, foi possível formular diretrizes e recomendações para o redesenho de políticas de trabalho remoto no setor público, contribuindo tanto para a compreensão das inovações organizacionais reversíveis quanto para a construção de modelos de gestão orientados por resultados, confiança e geração de valor público.

Cabível aqui encerrar este trabalho, após toda a discussão apresentada, com uma conhecida frase: “*À mulher de César não basta ser honesta, é preciso parecer honesta.*”² Ao teletrabalho, da mesma forma, não basta ser inovador, viável e trazer melhorias para a gestão. É necessário que ele seja percebido como tal. O público interno e externo precisa reconhecê-lo como uma política legítima de inovação e geração de valor público, para que possa se consolidar de forma duradoura no setor público, sem o risco constante de revogações ou questionamentos sobre sua viabilidade.

²Essa frase se originou de um incidente envolvendo Júlio César e sua esposa Pompeia, e significa que, além da virtude real, a reputação e a aparência de integridade são cruciais, especialmente para figuras públicas, pois a percepção de outros é tão importante quanto a realidade.

9. REFERÊNCIAS

- ALVES, N. M. *O regime do teletrabalho e o direito à desconexão*. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 6, 2024. ISSN 2447-0961.
- ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BARBOSA, M. A.; SOUZA, M. R. de. Teletrabalho – dominação ou servidão voluntária? Uma análise sob a ótica da teoria de Michel Foucault e de Étienne de La Boétie. *Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas*, Pouso Alegre, v. 33, n. 2, p. 340–360, jul./dez. 2017.
- BESSANT, J. et al. *Developing innovation capability through learning networks*. *Journal of Economic Geography*, v. 12, n. 5, p. 1087–1112, 2012.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- CRAIG, L.; CHURCHILL, B. Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, v. 28, p. 66-79, 2021.
- D'ANGELO, I. B. de M.; ARRUDA, M. J. C. de V. Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 4, e38942786, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2786>. Acesso em: 7 jul. 2025.
- DE VELLIS, R. *Scale Development: Theory and Applications*. 4. ed. Sage Publications, 2017.
- FERREIRA, S. D. et al. Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, v. 14, n. 38, p. 3608–3631, 2020.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2010.
- FURR, R. M. *Psychometrics: An Introduction*. Sage Publications, 2018.
- GAMA, K. J. da S. et al. Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 15, n. 7, p. 1–14, 2023. Disponível em:

<https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 7 jul. 2025.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. *Multivariate Data Analysis*. 8. ed. Andover: Cengage, 2019.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

LA BOÉTIE, Étienne de. *Discurso da servidão voluntária*. 2. ed. Tradução de Casemiro Linarth. São Paulo: Martins Claret, 2009.

LABATUT, J.; AGGERI, F.; GIRARD, N. *Discipline and change: how technologies and organizational routines interact in new practice creation*. *OrganizationStudies*, v. 33, n. 1, p. 39–69, 2012.

MARANHÃO, G. de S.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão sistemática de literatura. *Boletim de Conjuntura*, Boa Vista, v. 20, n. 60, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/388490332>. Acesso em: 7 jul. 2025.

MARINS, J. V.; SÁTIRO, R. M. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 2325–2337, jan./fev. 2024.

MAZZUCATO, Mariana. *Missão economia: um guia inovador para mudar o capitalismo*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2022.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. *Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional*. Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 1, p. 83–102, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PERLO, C. L. et al. *Aprendizagem organizacional e poder: hierarquia, heterarquia, holarquias e redes*. Nova Perspectiva Sistêmica, n. 43, p. 99–112, 2012.

SANSON, C. *A produção biopolítica é constitutiva ao capitalismo cognitivo*. Liinc em Revista, v. 5, n. 2, p. 206–214, 2009.

SARAIVA, K.; VEIGA-NETO, A. *Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea*. Educação & Realidade, v. 34, n. 2, p. 187–201, 2009.

SHOCKLEY, K.; SHEDLOSKEY-SMITH, K.; CHRISTIANSEN, N.; ELLIS, A. Work-family conflict during the pandemic: teleworking, gender, and parental responsibilities. *Journal of Applied Psychology*, v. 106, n. 1, p. 15–28, 2021.

WENDLAND, C. N. et al. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção de colaboradores da geração Y. *BrazilianJournalofDevelopment*, Curitiba, v. 7, n. 9, p. 86674–86690, set. 2021.

Decretos

Decreto nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.

Decreto nº 42.462, de 22 de setembro de 2021. Altera o Decreto nº 41.841/2021 e dá outras providências.

Decreto nº 44.265, de 18 de janeiro de 2023. Revoga o regime de teletrabalho no âmbito da administração pública do Distrito Federal.

10. ANEXO I

QUESTIONÁRIO – PESQUISA SOBRE TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO DO GDF

Pesquisa sobre Teletrabalho no Setor Público do Governo do Distrito Federal (GDF)

Prezado(a) participante,

Este formulário integra pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão Econômica da Inovação Tecnológica, cujo objetivo é analisar as percepções de servidores(as) e empregados(as) públicos(as) sobre a experiência do teletrabalho no Governo do Distrito Federal (GDF). A investigação busca compreender como se deu a sua implementação, quais foram seus impactos no ambiente organizacional, nas rotinas profissionais e pessoais, bem como os efeitos decorrentes de sua posterior revogação.

As informações coletadas serão estritamente confidenciais e anônimas, não havendo possibilidade de identificação individual dos participantes. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre os desafios, oportunidades e aprendizados relacionados ao teletrabalho no setor público.

A participação é voluntária, e você poderá encerrar sua colaboração a qualquer momento. Sua contribuição é de grande importância para fomentar reflexões e apoiar a construção de políticas mais eficazes sobre o futuro das relações de trabalho no serviço público. Desde já, agradeço imensamente pela sua colaboração.

Quando você enviar este formulário, ele não coletará automaticamente seus detalhes, como nome e endereço de email, a menos que você mesmo o forneça.

PERFIL DO RESPONDENTE

1.Órgão/Entidade/Empresa Pública

2.Cargo/Função/Emprego

3.Tempo de serviço

Menos de 1 ano

1-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

21-25 anos

mais de 25 anos.

4.Idade:

Menos de 25

25-34

35-44

45-54

55 ou mais

5.Escolaridade:

Ensino médio

Superior

Pós-graduação

Mestrado/Doutorado

6.Gênero

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não informar

7.Dependentes em casa

Nenhum

1-2

3 ou mais

8.Durante o período de teletrabalho, você atuou:

Integralmente remoto

Modelo híbrido

Presencial

9.Você liderava diretamente equipes durante o teletrabalho?

Não

Sim

10.Infraestrutura e Suporte (LIKERT)

O teletrabalho foi planejado de forma adequada no meu órgão.

A transição para o teletrabalho foi realizada de forma organizada.

Recebi suporte técnico suficiente (equipamentos, internet, sistemas).

Os canais de suporte técnico (TI, helpdesk) eram ágeis e eficazes.

Fui orientado(a) de forma clara sobre minhas responsabilidades.

11.Produtividade Percebida (LIKERT)

Fui mais produtivo(a) em teletrabalho do que no presencial.

Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos.

No teletrabalho, consegui manter a mesma qualidade das minhas entregas do presencial.

Me senti mais motivado(a) no trabalho remoto.

No teletrabalho, me senti menos engajado(a) com o trabalho. (INVERTIDA)

12. Na minha percepção, as demandas domésticas recaíram mais sobre

Mim

Meu/minha cônjuge (ou pessoa que mora com você, familiar, amigo)

Dividimos igualmente

Não se aplica

13.Clima Organizacional e Liderança (LIKERT)

O clima da equipe foi positivo durante o teletrabalho.

Minhas relações com colegas permaneceram colaborativas.

Me senti apoiado(a) pela minha liderança direta durante o teletrabalho.

Havia confiança da gestão no meu trabalho remoto.

As metas e expectativas estavam bem definidas.

14.Qualidade de Vida e Equilíbrio (LIKERT)

O teletrabalho contribuiu para minha qualidade de vida.

O teletrabalho melhorou meu equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Passar mais tempo em casa melhorou meu relacionamento familiar.
Estar em casa gerou tensões ou conflitos familiares. (INVERTIDA)
As tarefas domésticas interferiram na minha produtividade. (INVERTIDA)

15.Impacto Econômico (LIKERT)

Durante o teletrabalho, meus custos com transporte diminuíram.
Meus custos com energia e internet aumentaram. (INVERTIDA)
Considerando todos os fatores, o teletrabalho trouxe economia financeira pessoal.

16.Percepção sobre a Revogação (LIKERT)

Na minha opinião, a revogação do teletrabalho foi acertada. (INVERTIDA)
Minha satisfação no trabalho (presencial) é maior do que no trabalho remoto. (INVERTIDA)
A decisão de revogar o teletrabalho foi tomada de forma transparente e justificada pela administração.
Após a volta ao trabalho presencial, percebi maior foco da gestão em resultados/produtividade em vez de tempo de permanência.

17.Expectativas Futuras (LIKERT)

Na minha visão, o teletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido.
A administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho.
Atualmente, sinto que meu desempenho seria melhor em regime híbrido ou remoto.
Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos.
A revogação do teletrabalho no GDF aumentou minha motivação para buscar oportunidades em outros concursos (federal ou de outros estados) que ofereçam regime remoto ou híbrido.

18.Gostaria de compartilhar algum comentário, relato ou sugestão sobre sua experiência com o teletrabalho e o modelo atual de trabalho em seu órgão?

BLOCO GESTORES

19.Infraestrutura e Suporte (LIKERT)

O teletrabalho foi planejado de forma adequada no meu órgão.
A transição para o teletrabalho foi realizada de forma organizada.
Recebi suporte técnico suficiente (equipamentos, internet, sistemas).
Os canais de suporte técnico (TI, helpdesk) eram ágeis e eficazes.
Fui orientado(a) de forma clara sobre minhas responsabilidades.

20.Produtividade Percebida (LIKERT)

Fui mais produtivo(a) em teletrabalho do que no presencial.
Consegui entregar minhas atividades dentro dos prazos.
No teletrabalho, consegui manter a mesma qualidade das minhas entregas do presencial.
Me senti mais motivado(a) no trabalho remoto.
No teletrabalho, me senti menos engajado(a) com o trabalho. (INVERTIDA)

21.Na minha percepção, as demandas domésticas recaíram mais sobre

Mim

Meu/minha cônjuge (ou pessoa que mora com você, familiar, amigo)

Dividimos igualmente

Não se aplica

22.Clima Organizacional e Liderança (LIKERT)

O clima da equipe foi positivo durante o teletrabalho.

Minhas relações com colegas permaneceram colaborativas.

Me senti apoiado(a) pela minha liderança direta durante o teletrabalho.

Havia confiança da gestão no meu trabalho remoto.

As metas e expectativas estavam bem definidas.

23.Qualidade de Vida e Equilíbrio (LIKERT)

O teletrabalho contribuiu para minha qualidade de vida.

O teletrabalho melhorou meu equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Passar mais tempo em casa melhorou meu relacionamento familiar.

Estar em casa gerou tensões ou conflitos familiares. (INVERTIDA)

As tarefas domésticas interferiram na minha produtividade. (INVERTIDA)

24.Impacto Econômico (LIKERT)

Durante o teletrabalho, meus custos com transporte diminuíram.

Meus custos com energia e internet aumentaram. (INVERTIDA)

Considerando todos os fatores, o teletrabalho trouxe economia financeira pessoal.

25.Percepção sobre a Revogação (LIKERT)

Na minha opinião, a revogação do teletrabalho foi acertada. (INVERTIDA)

Minha satisfação no trabalho (presencial) é maior do que no trabalho remoto. (INVERTIDA)

A decisão de revogar o teletrabalho foi tomada de forma transparente e justificada pela administração.

Após a volta ao trabalho presencial, percebi maior foco da gestão em resultados/produtividade em vez de tempo de permanência.

26.Expectativas Futuras (LIKERT)

Na minha visão, o teletrabalho deveria ser novamente adotado, pelo menos em modelo híbrido.

A administração pública deveria investir em políticas estruturadas de teletrabalho.

Atualmente, sinto que meu desempenho seria melhor em regime híbrido ou remoto.

Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos.

A revogação do teletrabalho no GDF aumentou minha motivação para buscar oportunidades em outros concursos (federal ou de outros estados) que ofereçam regime remoto ou híbrido.

27.Gostaria de compartilhar algum comentário, relato ou sugestão sobre sua experiência com o teletrabalho e o modelo atual de trabalho em seu órgão?

28.Implementação e Gestão (LIKERT)

Recebi orientações claras da administração sobre como gerir equipes remotamente.

Meu órgão ofereceu ferramentas adequadas para acompanhamento das atividades das equipes de trabalho.

As plataformas tecnológicas eram suficientes para garantir o funcionamento da unidade.
A liderança foi preparada para o desafio do teletrabalho.

29.Gestão de Equipes e Desempenho (LIKERT)

Senti dificuldades em acompanhar a produtividade da equipe.
A gestão da equipe no teletrabalho foi baseada em resultados e entregas.
Minha equipe apresentou boa produtividade no regime remoto.
O clima organizacional da minha equipe permaneceu positivo durante o teletrabalho.
No teletrabalho, tive mais dificuldade em manter o engajamento da equipe.
(INVERTIDA)
Conseguí manter a mesma qualidade de acompanhamento que no presencial.
Me senti confortável liderando no modelo remoto.

30.Sucesso ou Fracasso do Teletrabalho (LIKERT)

O teletrabalho foi bem-sucedido na minha percepção como gestor.
A produtividade da equipe foi igual ou superior ao trabalho presencial.
As dificuldades de gestão foram maiores no teletrabalho do que no presencial.
(INVERTIDA)
O teletrabalho trouxe benefícios para a equipe e para o órgão.

31.Revogação (LIKERT)

A produtividade da equipe aumentou após o retorno presencial. (INVERTIDA)
O clima organizacional da equipe melhorou após a revogação. (INVERTIDA)
Acredito que a administração pública ainda não está preparada para gerir equipes remotamente. (INVERTIDA)

32.Expectativas Futuras (LIKERT)

O teletrabalho poderia ser sustentável com ajustes e melhorias.
A administração pública deveria investir na capacitação de lideranças para o trabalho remoto.
Acredito que a retomada do teletrabalho depende mais de fatores culturais do que tecnológicos.

33.Deseja compartilhar comentários, sugestões ou percepções sobre sua experiência na gestão de equipes durante o teletrabalho e no modelo atual?

11. ANEXOII

Faixa etária	Quantidade
35-44	67
45-54	58
55 ou mais	21
25-34	16

Modelo de atuação entre 2021 e 2023	Quantidade
Modelo híbrido	84
Integralmente remoto	63
Presencial	15

Dependentes	Quantidade
1-2	94
Nenhum	43
3 ou mais	25

Na minha percepção, as demandas domésticas recaíram mais sobre	Feminino	Masculino
Dividimos igualmente	28	41
Meu/minha cônjuge (ou pessoa que mora com você, familiar, amigo)	2	12
Mim	27	9
Não se aplica	21	22

Escolaridade	Feminino	Masculino
Ensino médio	0	3
Superior	8	8
Pós-graduação	58	62
Mestrado/Doutorado	12	11

Faixa etária	Mulheres	Homens
25-34 anos	10	6
35-44 anos	29	38
45-54 anos	29	29
55 anos ou mais	10	11

Tempo de serviço	Mulheres	Homens
Menos de 1 ano	2	1
1-5 anos	3	2
6-10 anos	18	11
11-15 anos	11	22
16-20 anos	38	30
21-25 anos	1	5
Mais de 25 anos	5	13