



DEFENSORIA PÚBLICA

PUBLIC DEFENDER'S OFFICE

DO PRESENCIAL AO REMOTO: A EXPERIÊNCIA DOS COLABORADORES DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO EM SANTA CATARINA

FROM FACE-TO-FACE TO REMOTE: THE EXPERIENCE OF EMPLOYEES AT THE FEDERAL PUBLIC DEFENDER'S OFFICE IN SANTA CATARINA

Liane Cristine Elsenbach

(Mestre em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Servidora Pública Federal)
liane.elsenbach@dpu.def.br

Kaizô Iwakami Beltrão

(PhD in Statistics - Princeton University. Professor Pleno - Ebape FGV)

RESUMO

O estudo analisa a transição do trabalho presencial para o remoto na Defensoria Pública da União (DPU) em Santa Catarina durante a pandemia da Covid-19, destacando as percepções dos colaboradores. A pesquisa combinou abordagens quantitativa e qualitativa, com questionários que avaliaram aspectos como produtividade, flexibilidade e qualidade de vida. Os resultados principais indicam que grande parte dos entrevistados tem uma percepção positiva sobre o trabalho remoto, valorizando a privacidade e a proximidade com a família. Os fatores considerados positivos foram: flexibilidade de horário, economia de tempo no deslocamento, melhoria na qualidade de vida e produtividade. Os fatores negativos mais relevantes foram: isolamento social, dificuldades de comunicação, interrupções no ambiente doméstico e necessidade de disciplina. O WhatsApp foi a ferramenta mais usada, seguida do e-mail, do telefone e da videoconferência. O trabalho híbrido foi apontado como a modalidade preferida pela maioria dos entrevistados. O estudo aponta que o trabalho remoto pode ser eficaz desde que associado a uma gestão eficiente do tempo, responsabilidade e disciplina. Apesar das limitações geográficas e metodológicas, os resultados

contribuem para a melhoria organizacional, a qualidade de vida e a sustentabilidade.

Palavras-chave: trabalho remoto; trabalho híbrido; pandemia; Covid-19.

ABSTRACT

The study analyzes the transition from in-person to remote work at the Federal Public Defender's Office (DPU) in Santa Catarina during the COVID-19 pandemic, highlighting employees' perceptions. The research combined quantitative and qualitative approaches, using questionnaires that assessed aspects such as productivity, flexibility and quality of life. The main results indicate that the majority of respondents have a positive perception about remote work, valuing privacy and closeness to family. The factors considered positive were: flexible working hours, time saved on commuting, improvements in quality of life, and productivity. The most relevant negative factors were: social isolation, communication difficulties, interruptions in the home environment, and the need for discipline. WhatsApp was the most frequently used tool, followed by email, phone, and videoconferencing. Hybrid work was highlighted as the preferred modality by most interviewees. The study shows that remote work can be effective, provided it is associated with efficient time management, responsibility, and discipline. Despite geographic and methodological limitations, the results contribute to organizational improvement, quality of life, and sustainability.

Keywords: remote work; hybrid work; pandemic; COVID-19.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO. 1. MÉTODO. 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO. 2.1 Componentes mais significativos. 2.2 Viabilidade do trabalho remoto. 2.3 Avaliação dos locais de trabalho. 2.4 Investigação de aspectos negativos/dificultadores do trabalho remoto. 2.5 Aspectos positivos do trabalho remoto. 2.6 Grau de frequência no uso dos meios de comunicação. 2.7 Ritmo de trabalho, dias e horas trabalhados. 2.8 Avaliação geral do trabalho remoto, nível de satisfação e avaliação da qualidade. 2.9 Modalidade de

trabalho escolhida após a pandemia da Covid-19. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Data de submissão: 11/03/2025

Data de aceitação: 19/09/2025

INTRODUÇÃO

Antes da pandemia da Covid-19, a adoção do trabalho remoto na Defensoria Pública da União (DPU) era vista como um processo lento e gradual, que poderia levar mais de uma década. No entanto, a pandemia acelerou essa transformação, impulsionada pela necessidade de distanciamento social e pelo contexto globalizado de informação e comunicação. A DPU foi obrigada a implementar o trabalho remoto de forma imediata, mesmo sem uma regulamentação interna consolidada, adaptando-se rapidamente às novas exigências.

Com a adoção do trabalho remoto, a DPU estabeleceu regulamentações internas para organizar critérios, metas e suporte tecnológico, além de ampliar o atendimento ao público por canais digitais como WhatsApp e o assistente virtual DPU-Cidadão. O período também foi marcado por um aumento significativo de demandas, especialmente devido às contestações do Auxílio Emergencial, fruto de um acordo com o Ministério da Cidadania.

Diante da abrupta transição para o trabalho remoto durante a pandemia e da subsequente mudança nas percepções sobre esse formato, considerou-se interessante estudar o tema “Do presencial ao remoto: a experiência dos colaboradores da Defensoria Pública da União em Santa Catarina”. Esta pesquisa se insere na DPU de Santa Catarina, que conta com três órgãos de atuação: as DPUs de Florianópolis, Criciúma e Joinville.

Os resultados aqui delineados derivam de uma investigação realizada no âmbito de um Mestrado Profissional em Administração Pública. Os dados, percentuais, informações quantitativas e análises interpretativas resultam do aprofundamento prático e teórico desse trabalho. O critério para participar da pesquisa ou responder ao questionário foi: ser colaborador ativo de uma

dessas três DPUs entre 2019 e 2023, podendo responder sobre vivências antes, durante e depois da pandemia.

A Defensoria Pública Geral da União (DPGU) foi formalmente criada pela Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei Complementar n.º 80, de janeiro de 1994. A implantação ocorreu um ano depois, em caráter emergencial e provisório, a partir da Lei nº 9.020, de março de 1995. É incumbência da DPU, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal¹. Nos termos da Lei Complementar n.º 80/1994, “a Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado [...]”².

A análise da gestão pública em crises é fundamental para fortalecer a memória organizacional e aprimorar a administração. A Gestão do Conhecimento é amplamente utilizada na Administração Pública devido à necessidade de adaptação e ação para solucionar problemas, sendo um recurso valioso para a gestão estratégica diante de situações turbulentas que possam surgir no futuro³.

O objetivo geral da pesquisa consiste em investigar como ocorreu a transição do trabalho presencial para o remoto durante a pandemia da Covid-19 nos quadros da DPU em Santa Catarina, levando-se em conta a percepção dos colaboradores e seus critérios subjetivos. Em termos de objetivos específicos, o estudo foca na experiência desses colaboradores, analisando a transição do trabalho presencial para o remoto; examina as percepções dos colaboradores sobre o impacto dessa mudança em suas vidas, identificando aspectos positivos e negativos do trabalho remoto e suas preferências por modalidades de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) no pós-pandemia. Além disso, investiga como a DPU lidou com o cenário de trabalho flexível.

¹ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

² BRASIL. **Lei complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, 1994**, p. 1.

³ ANGELIS, C. T. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OPA, **Revista do Serviço Público**, 2011.

1. MÉTODO

A pesquisa utilizou abordagens quantitativa e qualitativa. Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica e, posteriormente, aplicou-se um questionário, pelo aplicativo *Google Forms*, previamente aprovado pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas (FGV/CEPH), mediante Parecer n.º P.446.2023. Parte das perguntas utilizou a escala Likert, amplamente empregada em questionários para pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário que utiliza essa escala, os participantes indicam o seu grau de concordância em relação a uma declaração determinada⁴.

Para participar da pesquisa, era necessário ser colaborador ativo de uma das três unidades da DPU no estado de Santa Catarina entre os anos de 2019 e 2023. O número de respondentes totalizou 48, sendo 26 da DPU-Florianópolis, 10 da DPU-Criciúma e 12 da DPU-Joinville.

Posteriormente, foi feita a análise dos dados coletados, iniciada com o escalamento ideal para quantificar as variáveis na escala Likert. Devido ao grande número de variáveis, realizou-se uma análise fatorial por meio do software *International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS). O objetivo foi identificar as dimensões ou componentes mais relevantes da amostra populacional. Como método de extração, utilizou-se o de “Componentes Principais” (CP) e, em seguida, aplicou-se o método de Rotação Varimax com Normalização de Kaiser. Isso permitiu identificar os componentes associados às variáveis que frequentemente ocorrem em conjunto.

As variáveis em escala Likert são qualitativas ordinais. Para que seja possível a utilização de métodos da estatística clássica, faz-se necessário quantificar as variáveis. Para tal, foi realizado um processo de escalamento ideal (*Optimal scaling*). Esse procedimento gera variáveis quantitativas intervalares a partir de variáveis nominais ou ordinais⁵. Além disso, permite a análise dos dados categóricos, mesmo que o conjunto de dados tenha características desfavoráveis como número pequeno de observações, elevada quantidade de variáveis ou muitas alternativas por variável. O escalamento ideal atribui valores numéricos às categorias das variáveis e permite a análise gráfica no SPSS, complementando outros métodos estatísticos.

⁴ LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**, 1932.

⁵ MEULMAN, J. J. **Optimal scaling methods for multivariate categorical data analysis**, 1998.

Hair *et al.*⁶ abordam tanto o método de extração CP quanto o método de rotação Varimax. Eles explicam como o CP é utilizado para identificar os componentes principais que representam as estruturas subjacentes nos dados. A rotação Varimax é apresentada como uma técnica para simplificar e interpretar esses componentes, maximizando a variância dos pesos das variáveis em cada componente.

Os dados remetem principalmente ao período de adaptação da equipe ao momento crítico da pandemia da Covid-19 e à percepção dos colaboradores no período pós-pandemia diante da evolução das práticas laborais.

O Quadro 1, apresentado na sequência, mostra os campos que serviram de base para a elaboração do questionário, enquanto o Quadro 2 demonstra como ocorreu a redução da dimensionalidade dos dados, indicando o sinal da contribuição de cada variável no componente.

Campos	Assunto abordado	Número de questões
1	Perfil	5 (cinco) questões
2	Vínculo	6 (seis) questões
3	Condições de trabalho e Comunicação com a equipe e chefia	12 (doze) questões
4	Grau de frequência do uso de ferramentas de comunicação	5 (cinco) questões
5	Rotina de trabalho no modelo remoto	15 (quinze) questões
6	Avaliação de desempenho	3 (três) questões
7	Ritmo de trabalho	2 (duas) questões
8	Dias trabalhados antes, durante e após a pandemia	3 (três) questões
9	Horas trabalhadas antes, durante e após a pandemia	3 (três) questões
10	Avaliação geral do trabalho remoto	1 (uma) questão
11	Preferência entre presencial, híbrido ou remoto e Vantagens	3 (três) questões
12	Qualidade do trabalho remoto	1 (uma) questão
13	Uso de recursos próprios	1 (uma) questão
14	Ferramentas e materiais disponibilizados pela DPU	2 (duas) questões
15	Dificuldades do trabalho remoto	2 (duas) questões
16	Questão aberta – escrita livre sobre sua experiência com o trabalho remoto (antes, durante e após da pandemia da Covid-19) - aspectos subjetivos	1 (uma) questão

Quadro 1: Campos para elaboração do questionário⁷

⁶ HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**, 2010.

⁷ Autoria própria (2024).

30 VARIÁVEIS		8 COMPONENTES MAIS SIGNIFICATIVOS (EXPLICAM 78,71% DA VARIABILIDADE DAS 30 VARIÁVEIS UTILIZADAS)	
Questões	Variáveis	Componentes	Relações entre as variáveis
3.1	TRABALHO ANTES	1 - EXPLICA 15,00 %	+ AMBIENTE EXCLUSIVO E INDIVIDUALIZADO + PRODUTIVIDADE + USO WHATSAPP E TELEFONE E + COMUNICAÇÃO COM A CHEFIA
3.2	TRABALHO PANDEMIA		
3.3	TRABALHO UNIDADE		
3.4	TRABALHO CASA		
3.5	EQUIPAMENTO CASA		
3.6	AMBIENTE CASA		
3.7	DIFICULDADE EQUIPAMENTO CASA		
3.8	DIFICULDADE INTERNET		
3.9	CONHECIMENTO TECNOLOGIA		
3.10	COMUNICAÇÃO COLEGAS		
3.11	COMUNICAÇÃO CHEFIA		
4.1	WHATSAPP	2 - EXPLICA 12,88 %	+ CONCENTRAÇÃO + FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO + ECONOMIA DE TEMPO EM DESLOCAMENTO + USO DO E-MAIL.
4.2	E-MAIL		
4.3	TELEFONE		
4.4	PLATAFORMAS		
5.1	FLEXIBILIDADE HORÁRIO		
5.2	TEMPO DESLOCAMENTO	3 - EXPLICA 11,17 %	+ DISCIPLINA + LIDAR C/ ELEMENTOS DO AMBIENTE DOMÉSTICO (VIDA PESSOAL/PROFISSIONAL E AS INTERRUPÇÕES) E - DEPENDÊNCIA DA TECNOLOGIA
5.3	ECONOMIA DESLOCAMENTO		
5.4	ECONOMIA ALIMENTAÇÃO		
5.5	PROXIMIDADE FAMÍLIA		
5.6	MELHORIA PRODUTIVIDADE	4 - EXPLICA 9,80 %	+ MELHORIA EM RELAÇÃO À QUALIDADE DE VIDA + PROXIMIDADE COM A FAMÍLIA + ECONOMIA - DESLOCAMENTO E ALIMENTAÇÃO.
5.7	MELHORIA QUALIDADE DE VIDA		
5.8	ISOLAMENTO SOCIAL		
5.9	DISCIPLINA	5 - EXPLICA 9,479 %	+ USO DO WHATSAPP + DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS + CONEXÃO COM A INTERNET.
5.10	CONCENTRAÇÃO		
5.11	AMBIENTE CASA	6 - EXPLICA 8,82 %	+ ADEQUAÇÃO DO LOCAL E AMBIENTE DE TRABALHO EM CASA + QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS PESSOAIS UTILIZADOS PARA O TRABALHO.
5.12	MISTURA FAMÍLIA: TRABALHO		
5.13	INTERRUPÇÕES CASA	7 - EXPLICA 6,38 %	+ TRABALHAR NA UNIDADE - CONHECIMENTO EM TECNOLOGIA E + DIFICULDADE C/ ISOLAMENTO SOCIAL
5.14	DIMINUIÇÃO PRODUTIVIDADE		
5.15	DEPENDÊNCIA TECNOLOGIA		
		8 - EXPLICA 5,16 %	MOSTRA A RELEVÂNCIA DA AFIRMAÇÃO DE QUE O TRABALHO REMOTO ERA POSSÍVEL SER REALIZADO ANTES DA PANDEMIA

Quadro 2: Demonstrativo da redução da dimensionalidade dos dados⁸

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O universo estatístico consiste em 50 trabalhadores; desses, 2 optaram por não responder à pesquisa, resultando em um total de 48 respondentes, o que equivale a uma participação de 96% (Tabela 1). O grupo é constituído por 22 homens e 26 mulheres, entre servidores, defensores e terceirizados.

⁸ Autoria própria (2024).

Tabela 1: Número de respondentes/não respondentes das três unidades⁹

Unidades	Público-alvo (50)	
	Respondentes por unidade	Não respondentes por unidade
DPU-Florianópolis	26	2
DPU-Criciúma	10	0
DPU-Joinville	12	0
Total	48	2

Através da análise fatorial no IBM SPSS, foi possível simplificar as 30 variáveis do estudo, inicialmente mensuradas em uma escala Likert. Utilizou-se o método de extração CP (Tabela 2) e a rotação Varimax com normalização de Kaiser, resultando em 8 fatores que explicam 78,71% da variabilidade dos dados (Tabela 4 e Quadro 3).

Tabela 2: Análise fatorial através do método de extração CP (análise do componente principal)¹⁰

Compo- nente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Sommas de extração de carregamentos ao quadrado			Sommas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumu- lativa	Total	% de variância	% cumu- lativa	Total	% de variância	% cumu- lativa
1	6,573	21,912	21,912	6,573	21,912	21,912	4,502	15,006	15,006
2	4,296	14,320	36,232	4,296	14,320	36,232	3,864	12,880	27,886
3	3,374	11,247	47,479	3,374	11,247	47,479	3,352	11,174	39,060
4	2,645	8,818	56,296	2,645	8,818	56,296	2,941	9,804	48,864
5	2,219	7,397	63,693	2,219	7,397	63,693	2,844	9,479	58,343
6	1,955	6,516	70,209	1,955	6,516	70,209	2,646	8,820	67,163
7	1,491	4,970	75,179	1,491	4,970	75,179	1,914	6,380	73,543
8	1,060	3,532	78,711	1,060	3,532	78,711	1,550	5,168	78,711
9	,886	2,955	81,666						
10	,806	2,688	84,354						
11	,711	2,370	86,724						

continua

⁹ Tabela elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.¹⁰ Tabela elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

12	,630	2,098	88,822					
13	,578	1,927	90,749					
14	,453	1,510	92,259					
15	,387	1,290	93,549					
16	,348	1,161	94,710					
17	,318	1,059	95,769					
18	,265	,883	96,652					
19	,213	,709	97,361					
20	,190	,632	97,993					
21	,163	,542	98,536					
22	,149	,496	99,032					
23	,097	,324	99,356					
24	,080	,266	99,621					
25	,061	,202	99,823					
26	,032	,107	99,930					
27	,013	,042	99,973					
28	,004	,013	99,985					
29	,003	,010	99,995					
30	,001	,005	100,000					

Tabela 3: Matriz de transformação de componente¹¹

Matriz de transformação de componente								
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,498	,348	-,506	,453	,257	-,304	0,27	,099
2	,742	-,452	,249	,027	,080	,383	,160	-,065
3	,242	,768	,399	-,093	-,341	,167	,174	-,102
4	,026	,245	,242	-,289	,784	,106	-,413	-,027
5	-,344	,076	,161	,680	,209	,527	,161	,201
6	-,153	-,003	,005	-,030	,344	-,163	,664	-,624
7	,032	-,137	,660	,360	,017	-,635	-,080	,072
8	-,006	,018	,051	-,329	,187	-,119	,547	,735

¹¹ Tabela elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 4: Componentes mais significativos¹²

Matriz de componente rotativa *								
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TRA1_1	0,073	-0,053	0,040	0,128	-0,122	-0,006	-0,013	0,797
TRA2_1	0,413	0,456	0,174	0,450	-0,192	-0,039	-0,161	-0,148
TRA3_1	0,147	-0,106	0,028	0,224	0,010	-0,011	0,831	0,028
TRA4_1	0,114	-0,260	0,276	-0,153	-0,057	0,784	0,111	-0,044
TRA5_1	0,071	0,003	0,011	0,090	0,031	0,859	0,133	-0,132
TRA6_1	0,956	-0,002	-0,056	0,058	0,003	0,089	0,041	0,107
TRA7_1	-0,005	-0,070	-0,003	0,155	0,867	0,015	-0,029	-0,059
TRA8_1	0,088	0,091	-0,179	0,034	0,913	-0,138	-0,065	-0,059
TRA9_1	0,234	-0,163	-0,293	0,275	0,334	-0,275	-0,562	-0,013
TRA10_1	0,165	0,193	-0,392	0,165	0,121	-0,323	-0,041	0,485
TRA11_1	0,961	-0,011	-0,100	0,054	0,040	0,060	0,008	0,075
TRA12_1	0,732	0,010	-0,083	0,042	0,611	0,024	0,052	-0,021
TRA13_1	-0,001	0,966	-0,066	0,019	-0,005	-0,069	-0,041	-0,027
TRA14_1	0,837	-0,013	0,020	0,012	-0,010	-0,085	0,034	-0,072
TRA15_1	0,378	0,219	0,199	0,121	0,313	-0,112	0,455	-0,430
TRA16_1	0,010	0,970	-0,042	0,022	-0,001	-0,118	-0,040	0,015
TRA17_1	0,075	0,524	-0,425	0,345	0,080	0,134	0,333	0,142
TRA18_1	0,077	-0,136	-0,291	0,745	0,157	0,131	0,041	-0,123
TRA19_1	0,028	0,112	-0,267	0,799	0,139	0,084	0,098	0,322
TRA20_1	0,143	0,105	-0,083	0,603	-0,376	-0,329	0,113	-0,125
TRA21_1	0,940	0,033	-0,149	0,163	-0,007	0,063	0,068	0,059
TRA22_1	0,093	0,127	0,004	0,790	0,175	-0,211	0,065	0,250
TRA23_1	0,030	-0,413	-0,045	-0,044	-0,365	0,101	0,525	-0,370
TRA24_1	-0,104	-0,117	0,834	-0,026	0,144	0,216	0,014	-0,001
TRA25_1	0,023	-0,967	0,095	-0,016	-0,005	0,106	0,004	0,014
TRA26_1	0,010	-0,069	0,378	-0,094	-0,207	0,643	-0,280	0,124
TRA27_1	-0,103	0,289	0,572	-0,311	-0,221	0,040	0,162	-0,175
TRA28_1	-0,050	-0,138	0,847	-0,204	-0,131	0,022	0,016	-0,057
TRA29_1	-0,167	-0,116	0,457	-0,105	0,282	0,419	-0,288	0,089
TRA30_1	0,022	-0,040	0,660	-0,023	-0,196	0,430	0,152	0,079

* Rotação convergida em 8 iterações

¹² Tabela elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Componente 1	ambiente casa/comunicação chefia/ <i>WhatsApp</i> /telefone/melhoria produtividade
Componente 2	<i>e-mail</i> /flexibilidade horário/tempo deslocamento/concentração
Componente 3	disciplina/mistura família trabalho/interrupções casa/dependência tecnologia
Componente 4	economia deslocamento/economia alimentação/proximidade família/melhoria qualidade de vida
Componente 5	dificuldade equipamento casa/dificuldade internet/ <i>WhatsApp</i>
Componente 6	trabalho casa/equipamento casa/ambiente casa
Componente 7	trabalho unidade/conhecimento tecnologia/isolamento social
Componente 8	trabalho antes

Quadro 3: Componentes mais significativos¹³

Jolliffe¹⁴ explora o método de extração por CP, destacando sua utilidade na redução da dimensionalidade de conjuntos de dados. Ele discute como o CP busca as direções (componentes principais) que maximizam a variância dos dados. Gorsuch¹⁵ aborda a aplicação do método de extração CP e da rotação Varimax na identificação e interpretação de fatores subjacentes em conjuntos de dados multivariados, enfatizando a importância da rotação Varimax na simplificação e na interpretação dos fatores extraídos.

2.1 Componentes mais significativos

Os dados referentes aos 8 componentes principais apresentados a seguir estão consolidados na Tabela 4 e no Quadro 3, observados anteriormente.

O **Componente 1** explica 15,006% da variabilidade dos dados. Verificou-se que respondentes com ambiente menos exclusivo e individualizado para o trabalho remoto usaram menos o *WhatsApp* e o telefone, tiveram dificuldades de comunicação com a chefia e não perceberam melhora na produtividade. Já aqueles com ambiente mais privado e individualizado utilizaram mais essas ferramentas, mantiveram boa comunicação com a chefia e relataram aumento na produtividade. Conclui-se que a

¹³ Autoria própria (2024).

¹⁴ JOLLIFFE, I. T. **Principal component analysis**, 2002.

¹⁵ GORSUCH, R. L. **Factor analysis**, 1983.

produtividade e a comunicação com a chefia estão diretamente ligadas ao nível de privacidade no ambiente doméstico.

O **Componente 2** explica 12,88% da variabilidade dos dados. Respondentes que não valorizaram a flexibilidade de horário também não viram vantagem na economia de tempo com deslocamento, relataram dificuldade de concentração e usaram pouco o e-mail. Já aqueles que apreciaram a flexibilidade de horário consideraram positiva a economia de tempo, não tiveram problemas de concentração e usaram o e-mail com mais frequência. Conclui-se que a concentração está diretamente ligada à percepção positiva da flexibilidade de horário, à economia de tempo e ao uso frequente do *e-mail*.

O **Componente 3** explica 11,174% da variabilidade dos dados. Respondentes que não viram a disciplina como um aspecto negativo no trabalho remoto também não tiveram problemas com a sobreposição entre vida pessoal e profissional, nem com interrupções domésticas, e avaliaram positivamente a dependência da tecnologia. Já aqueles que consideraram a disciplina um fator negativo relataram dificuldades na separação entre vida pessoal e profissional, nas interrupções e na dependência da tecnologia. Conclui-se que o nível de disciplina está diretamente ligado à capacidade de lidar com elementos do ambiente doméstico e à relação com a tecnologia.

O **Componente 4** explica 9,80% da variabilidade dos dados. Os entrevistados que viram vantagens na economia financeira com deslocamento e alimentação também destacaram a proximidade com a família e a melhoria na qualidade de vida. Já aqueles que não perceberam economia financeira também não relataram proximidade familiar ou melhoria na qualidade de vida. Portanto, a percepção de melhoria na qualidade de vida está diretamente ligada à proximidade com a família e à economia com deslocamento e alimentação.

O **Componente 5** explica 9,47% da variabilidade dos dados. Os entrevistados que não tiveram problemas com equipamentos e conectividade usaram o WhatsApp com frequência. Já aqueles que enfrentaram dificuldades com equipamentos e internet utilizaram pouco o WhatsApp. Portanto, o uso do aplicativo está diretamente relacionado à disponibilidade de equipamentos, à qualidade da conexão com a internet e à capacidade do servidor de lidar com tecnologia.

O **Componente 6** explica 8,82% de variância. Quem considerou a casa um local adequado para o trabalho também avaliou positivamente os equipamentos e o ambiente (espaço, mobiliário, iluminação). Já aqueles que não viram a casa como um local adequado também criticaram os equipamentos e o ambiente. Portanto, a adequação do local e do ambiente de trabalho em casa está diretamente ligada à qualidade dos equipamentos utilizados.

O **Componente 7** explica 6,38% da variabilidade das respostas. Os entrevistados que consideraram o local de trabalho na unidade adequado relataram dificuldades com o desconhecimento em tecnologia e avaliaram o isolamento social como negativo no trabalho remoto. Já aqueles que acharam o local na unidade inadequado não viram problemas com tecnologia ou isolamento social. Portanto, quem prefere trabalhar na unidade tende a ter menos conhecimento em tecnologia e sente mais o isolamento social, enquanto quem prefere o *home office* apresenta mais familiaridade com a tecnologia e não vê o isolamento como um problema.

O **Componente 8** explica 5,16% de variância e mostra que são relevantes as afirmações dos respondentes de que o trabalho remoto já era possível de ser realizado antes da pandemia.

2.2 Viabilidade do trabalho remoto

Verificou-se, através os dados da pesquisa, que mesmo antes da pandemia já era possível o trabalho totalmente remoto na DPU para 31,25% dos entrevistados, índice que passou para 41,67% durante a pandemia. O trabalho híbrido era possível para 47,92% da população investigada antes da pandemia, passando para 56,25% durante a pandemia. Isso demonstra que a gestão da DPU já vinha se preparando para os desafios do trabalho remoto.

2.3 Avaliação dos locais de trabalho

Foi feito um comparativo das avaliações do trabalho **nas unidades da DPU e em casa**. O resultado reflete uma percepção mais positiva para o trabalho em casa, com 83,34% dos entrevistados considerando o ambiente

doméstico como adequado, bom ou excelente. Além disso, nenhum participante avaliou a residência como totalmente inadequada, e apenas 16,67% a classificaram como parcialmente inadequada.

Quanto ao impacto do local diferenciado por sexo, constatou-se que, para as mulheres, o trabalho em casa é percebido como mais inadequado do que para os homens. Enquanto 90,90% deles consideraram a casa como bom ou excelente local, esse índice cai para 76,90% entre as mulheres. Além disso, 23,1% das respondentes do sexo feminino indicaram a residência como parcialmente inadequada.

O compartilhamento ou não do espaço de trabalho remoto com membros da família ou outras atividades domésticas pode ter influenciado as respostas sobre a adequação do ambiente de trabalho em casa. Entre os entrevistados, 16 (33,33%) informaram que o local foi exclusivo para a função e de uso individual, 7 (14,58%) informaram que o local foi exclusivo para trabalho, mas compartilhado com outro(s) membro(s) da família, 14 (29,17%) informaram compartilhar o local com outras funções da casa (como quarto, sala), mas de uso individual, 9 (18,75%) informaram compartilhar o local com outras funções da casa e também com outros familiares.

Aqueles que possuem um espaço mais isolado e dedicado às atividades profissionais podem ter uma visão mais positiva do trabalho em casa em comparação com aqueles que precisam dividir o espaço com outros membros da família e/ou outras responsabilidades domésticas. Para os que trabalham apenas na modalidade *home office* e não possuem um ambiente exclusivo para o trabalho – conjuntura comum durante o isolamento social –, a concentração associada à (in)disciplina e à (des)organização podem ser fortemente impactadas¹⁶.

As variáveis do Componente 1 (Tabela 4, Quadro 3) evidenciam que aqueles que tiveram um ambiente mais exclusivo e individualizado para o trabalho remoto apresentaram um aumento na produtividade e maior comunicação com a chefia. Tal constatação permite inferir que o ambiente doméstico tem interferência direta na produtividade.

¹⁶ BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil**: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas, 2011.

Um dos principais desafios do *home office* é a ausência de um espaço separado e neutro para trabalhar. Segundo Gondim e Borges, “cada vez mais, as pessoas moram em espaços pequenos e a distribuição dos espaços e cômodos nem sempre facilita separar trabalho e lar, principalmente quando há outros membros da família, incluindo crianças e idosos”¹⁷, exigindo, assim, um maior controle emocional para manutenção do bom convívio no lar.

As variáveis relacionadas no Componente 3 (Tabela 4, Quadro 3) mostram a relação direta entre o índice de autodisciplina (maior ou menor) e a dificuldade ou não em lidar com os elementos do ambiente doméstico (como a mistura da vida pessoal e profissional e as interrupções).

Em seu artigo sobre trabalho remoto no serviço público, Toledo destaca a necessidade de autodisciplina do servidor, pois é essencial que ele consiga seguir o plano estabelecido. Caso contrário, as diversas distrações no ambiente de trabalho remoto podem desviar sua atenção e consumir o tempo que deveria ser dedicado às atividades profissionais, comprometendo o foco. Conforme a autora, geralmente, essa disciplina pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo¹⁸.

Foi verificado na pesquisa que uma porcentagem menor de mulheres (30,80%) teve um ambiente exclusivo e de uso individual, enquanto um quantitativo maior de homens (36,40%) dispunha de um local exclusivo e de uso individual.

Conforme Adamson, Muhr e Beauregard em pesquisa realizada entre os executivos seniores da Dinamarca, especificamente em relação às mulheres, a pressão social é maior na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e quase inalcançável, ao acumular diversas atividades domésticas e de cuidadora. Em relação aos homens, o papel de provedor da família ainda prevalece na construção de um sentido masculino de identidade¹⁹.

¹⁷ GONDIM, O. A. M. C.; BORGES, R. L. **A prática da pesquisa artesanal: instrumentos, estratégias e reflexões**, 2020.

¹⁸ TOLEDO, A. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? **Boletim Economia Empírica**, 2020.

¹⁹ ADAMSON, M.; MUHR, S. L.; BEAUREGARD, A. T. Theorising work-life balance endeavours as a gendered project of the self: the case of sênior executives in Denmark. **Human Relations**, 2023.

Perin pondera que, culturalmente, as mulheres tendem a assumir maior número de tarefas da casa, e mesmo em lares onde os homens participam mais ativamente na divisão das atividades domésticas, estes assumem no máximo 40% delas²⁰.

2.4 Investigação de aspectos negativos/dificultadores do trabalho remoto

A maioria dos entrevistados (64,60%), somando-se aqueles que “concordaram totalmente” e “concordaram”, apontou o **isolamento social** como o principal ponto negativo do trabalho remoto.

Mann, Varey e Button argumentam que a sensação de isolamento pode ser causada pela redução da comunicação presencial, que permite maior expressão não verbal, e pelo aumento da comunicação tecnológica, que, apesar de mais flexível, limita a transmissão de emoções²¹. Essa limitação pode reduzir a intimidade e a humanização das relações no trabalho, afetando a motivação e o comprometimento.

O teletrabalho durante períodos prolongados de isolamento social pode levar a consequências negativas, incluindo ansiedade, dificuldades de comunicação, desafios de gerenciamento de tempo, impacto na saúde mental, sobrecarga de trabalho e falta de suporte e colaboração. Para Turkle, a tecnologia pode levar ao isolamento social e à desconexão emocional²². A dependência excessiva dos dispositivos eletrônicos e a comunicação digital podem levar as pessoas a se sentirem solitárias e desconectadas, mesmo quando estão constantemente *online*.

Isso se confirma na análise fatorial, especificamente no Componente 7 (Tabela 4, Quadro 3), em que se constatou que aqueles que preferem trabalhar na unidade têm menos conhecimento em tecnologia e sofrem mais com o isolamento social. Levando-nos a inferir que a preferência pelo

²⁰ PERIN, B. **A dupla jornada**: trabalho profissional e trabalho doméstico das mulheres brasileiras, 1998.

²¹ MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, 2000.

²² TURKLE, S. **Alone together**: why we expect more from technology and less from each other, 2011.

trabalho presencial nem sempre está ligada à falta de autogerenciamento, mas pode estar associada ao sofrimento causado pelo isolamento social e à dificuldade com tecnologia, desafios que podem ser amenizados em um ambiente colaborativo.

Segundo Drucker, a colaboração vai além do trabalho em equipe, envolve a troca de ideias, a resolução conjunta de problemas e a inovação²³. Ele destaca que a colaboração é essencial para aumentar a produtividade, melhorar decisões, fortalecer o engajamento e criar um ambiente de trabalho mais positivo. Especificamente em relação ao conhecimento em tecnologia, foi verificado o impacto desse fator em relação à idade dos respondentes: 1 entrevistado com mais de 60 anos e 5 entrevistados entre as idades de 40 e 49 anos concordaram que o conhecimento sobre tecnologias e recursos tecnológicos foi um aspecto dificultador do trabalho no formato remoto; além disso, 1 entrevistado entre 40 e 49 anos concordou totalmente sobre esse aspecto.

A relação entre idade e conhecimento tecnológico é complexa. Os jovens possuem vantagem inicial devido à familiaridade e ao acesso, mas a aprendizagem depende também da disposição e dos recursos disponíveis. Embora pessoas mais velhas possam enfrentar resistência e falta de familiaridade, a idade não é um fator determinante na habilidade tecnológica. A educação contínua e inclusiva é crucial para capacitar pessoas de todas as idades no mundo digital.

Prensky popularizou os termos “nativos digitais” e “imigrantes digitais”, indicando que os jovens têm mais facilidade com a tecnologia²⁴. Jenkins refuta a ideia de que a idade limita a capacidade digital, defendendo que a alfabetização digital é possível em qualquer fase da vida, destacando a importância da participação ativa e da colaboração em comunidades *online*²⁵.

²³ DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**, 1993.

²⁴ PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon**, 2001.

²⁵ JENKINS, H. **Convergence culture**: where old and new media collide, 2006.

Em segundo lugar, com 39,58% dos respondentes, somando-se aqueles que “concordaram totalmente” e “concordaram”, o aspecto negativo apontado foi a **dificuldade de comunicação com colegas de equipe**. Mann, Varey e Button destacam que a comunicação presencial, rica em sinais não verbais, facilita o compartilhamento de significados e fortalece as relações²⁶. A falta dessa interação pode levar ao isolamento e diminuir a coesão da equipe. Golden e Shroul afirmam que a comunicação digital é menos eficaz para resolver problemas complexos e construir consenso, já que limita a leitura de sinais não verbais e o *feedback* imediato, o que pode gerar mal-entendidos e frustração entre os colegas, dificultando a colaboração²⁷.

O estudo mostrou que, em *home office*, os homens tiveram mais dificuldade de comunicação com os colegas que as mulheres, visto que 50,00% deles “concordaram” ou “concordaram totalmente” que a comunicação com os colegas foi um aspecto dificultador no trabalho remoto, enquanto 30,70% das mulheres informaram ter tido essa dificuldade. Conforme Tannen, há diferenças inatas e sociais na comunicação entre homens e mulheres²⁸. Homens tendem a ser mais diretos e concisos, encarando a conversa como uma forma de negociar *status*. Já as mulheres costumam ser mais expressivas e colaborativas, buscando conexão e fortalecimento de relacionamentos.

As **interrupções no ambiente doméstico** foram o terceiro fator negativo mais citado no trabalho remoto, apontado por 33,33% dos participantes. Os homens tiveram mais dificuldades em relação às interrupções decorrentes do ambiente, pois um total de 36,30% “concordou totalmente” ou “concordou”, em contraposição a 30,70% de mulheres que expressaram a mesma opinião. Além disso, 19,20% das mulheres discordaram totalmente em relação à afirmativa de que as interrupções decorrentes do ambiente doméstico foram um aspecto negativo, enquanto 9,10% dos homens discordaram totalmente em relação a essa afirmativa.

²⁶ MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, 2000.

²⁷ GOLDEN, T. D.; SHROUL, P. E. Telework and employee well-being: a review and metaanalysis. **Journal of Organizational Behavior**, 2020.

²⁸ TANNEN, D. **Talking from nine to five**: how women communicate in the workplace, 1991. TANNEN, D. **You just don't understand**: men and women in conversation, 1990.

Lui, Yip e Wong sugerem que as mulheres tendem a se sair melhor em tarefas simultâneas, enquanto os homens se destacam em tarefas únicas²⁹. As mulheres, ao lidarem com várias tarefas simultaneamente, podem ter maior facilidade em enfrentar interrupções, mas isso pode levar à sobrecarga e ao estresse, especialmente no ambiente doméstico, com demandas constantes.

A **necessidade de disciplina** e a **dificuldade em lidar com elementos do ambiente doméstico** ficaram empatadas e representam a quarta posição na classificação dos aspectos negativos do trabalho remoto, ambas mencionadas por 28,17% dos entrevistados, somando-se aqueles que “concordaram totalmente” e “concordaram”. A conexão entre essas duas dificuldades é corroborada pelo Componente 3 da análise fatorial (ver Tabela 4 e Quadro 3), indicando a relação direta entre esses dois elementos. Horários flexíveis exigem melhor gestão do tempo, mas alguns teletrabalhadores têm dificuldade em separar trabalho e vida pessoal, trabalhando além do horário³⁰. Por outro lado, o teletrabalho beneficia famílias, reduzindo deslocamentos e aumentando o convívio, especialmente para mulheres³¹.

A **dificuldade de concentração** ocupou o quinto lugar entre os aspectos negativos, com o somatório dos que “concordaram totalmente” e “concordaram” atingindo 25,00%. Conforme o Componente 2 (Tabela 4 e Quadro 3), a concentração está diretamente ligada à percepção positiva ou negativa da flexibilidade de horário e da economia de tempo no deslocamento. Quem não teve dificuldade de concentração viu esses aspectos como vantagens, enquanto quem enfrentou distrações (como barulhos, demandas familiares ou afazeres domésticos) não aproveitou esses benefícios, perdendo o tempo ganho. Segundo Büssing, a qualidade de vida no teletrabalho depende de fatores como concentração, flexibilidade e

²⁹ LUI, K. F. H.; YIP, K. H. M.; WONG, A. C. N. Gender differences in multitasking: the role of attention control. **Journal of Experimental Psychology: General**, 1999.

³⁰ TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization Change Management**, 2005.

³¹ TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, 2002.

controle do tempo, destacando que a dificuldade de foco pode comprometer as vantagens do *home office*³².

Em sexto lugar, a **sobreposição entre vida pessoal e profissional** e a **dependência excessiva da tecnologia** foram apontadas como aspectos negativos por 22,91% dos participantes, estando diretamente ligadas ao nível de disciplina. Indivíduos com menos disciplina tendem a misturar mais vida pessoal e trabalho e a desenvolver maior dependência tecnológica, levando à sensação de trabalho ininterrupto.

Conforme Oliveira e Mill³³, a falta de controle sobre horários e espaços mantém o trabalhador remoto constantemente disponível, especialmente em uma sociedade digitalizada com dispositivos móveis e *internet* ubíqua. Isso cria um ciclo de trabalho contínuo, no qual o trabalho “busca” o trabalhador por meio de notificações e demandas sucessivas. Os profissionais não apenas carregam suas tarefas, mas também estão constantemente disponíveis para o trabalho³⁴. Essa conectividade facilita o contato entre as instituições e seus trabalhadores, tornando a disponibilidade contínua uma exigência crescente. Isso oferece flexibilidade e agilidade, mas também dificulta o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Autores como Hartig, Kylin e Johansson, Hilbrecht *et al.* e Osnowitz apontam que as mulheres que trabalham remotamente enfrentam mais desafios do que os homens ao equilibrar as responsabilidades profissionais com as domésticas³⁵. Isso faz com que elas percebam mais os aspectos negativos, além dos positivos, do teletrabalho em casa. Hilbrecht *et al.* constataram que, ao tentar conciliar a vida profissional com a maternidade, as mulheres que trabalham em casa frequentemente não conseguem

³² BÜSSING, A. Teleworking and quality of life. *In*: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (org.). **Teleworking**: international perspectives from telecommuting to the virtual organization, 1998.

³³ OLIVEIRA, R. N.; MILL, D. Teletrabalho docente, cultura digital e as transformações na legislação trabalhista. **Trabalho & Educação**, 2020.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ HARTIG, T.; KYLIN, C.; JOHANSSON, G. The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration. **Applied Psychology**: an International Review, 2007. HILBRECHT, M. *et al.* I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. **Gender, Work and Organization**, 2008. OSNOWITZ, D. Managing time in domestic space: home-based contractors and household work. **Gender & Society**, 2005.

aproveitar a flexibilidade do trabalho remoto para cuidar de si mesmas, priorizando sempre o trabalho e as necessidades da família³⁶.

Em sétimo lugar, o estudo aponta que 15,30% dos participantes identificaram a **dificuldade de conexão (internet)** e a **falta de familiaridade com tecnologias** como pontos negativos do trabalho remoto. A análise revelou que indivíduos menos familiarizados com a tecnologia preferem o ambiente presencial e enfrentam mais desafios com o isolamento, enquanto problemas de conexão também afetaram o acesso aos equipamentos e o uso de ferramentas como o WhatsApp, embora apenas 8,34% tenham mencionado a carência de recursos tecnológicos.

Em último lugar, ou o elemento menos citado como fator negativo, ficou a **queda da produtividade**, indicada por apenas 8,33% dos colaboradores.

2.5 Aspectos positivos do trabalho remoto

No somatório entre as respostas “concordo totalmente” e “concordo”, a **flexibilidade de horário** lidera com 87,50% das respostas. É o aspecto mais valorizado do trabalho remoto, pois traz benefícios como melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, aumento da produtividade e maior capacidade organizacional de atrair e reter talentos. No entanto, também pode ocasionar desafios como dificuldades na cooperação da equipe, possíveis abusos, desigualdades de oportunidades e problemas para estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal.

Omondi e K’Obonyo destacam que essa flexibilidade confere maior autonomia na organização do trabalho e no tempo dedicado à família³⁷. No entanto, os colaboradores com dificuldade de concentração tendem a não valorizar esses benefícios, indicando que o perfil individual influencia a adaptação ao trabalho remoto, que exige disciplina e organização para aproveitá-los.

³⁶ HILBRECHT, M. *et al.* I’m home for the kids’: contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. **Gender, Work and Organization**, 2008.

³⁷ OMONDI, A.; K’OBONYO, P. Flexible work schedules: a critical review of literature. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 2018.

O Componente 2 (Tabela 4 e Quadro 3) indica que a **valorização da flexibilidade de horário** está diretamente relacionada com a **economia de tempo em deslocamento**, que é o segundo fator mais citado como positivo, apontado por 83,34% do grupo. Em terceiro lugar, ficou a **proximidade com a família** (citada por 81,25% do grupo). Ainda, vale relembrar a relação dessas duas variáveis demonstradas no Componente 4, revelando que os entrevistados que perceberam maior proximidade com a família também consideraram positiva a economia financeira em deslocamento e alimentação, além de melhora na qualidade de vida. Por outro lado, aqueles que não sentiram essa proximidade familiar também não identificaram economia ou melhora na qualidade de vida.

Em quarto e quinto lugar das indicações dos pontos positivos vêm a **economia com deslocamento** e a **melhora na qualidade de vida**, praticamente empatadas, indicadas por 79,16% e 79,17% dos entrevistados, respectivamente. A **economia com alimentação** ficou em sexto lugar, com 70,84% das respostas, e a **melhoria na produtividade** em sétimo e último lugar, com 68,75% das indicações. Como já exposto, a produtividade está diretamente associada ao nível de **privacidade no ambiente doméstico** e ao **grau de comunicação com a chefia**. Ambientes mais individualizados tendem a aumentar a produtividade e a interação com os líderes.

Nesse contexto, um desafio importante é a capacitação de líderes para gerenciar equipes remotas, especialmente na definição de metas e no monitoramento do engajamento e da produtividade dos colaboradores. A liderança precisa adotar uma abordagem mais próxima, identificando dificuldades e oferecendo suporte para garantir o bom desempenho no trabalho remoto.

2.6 Grau de frequência no uso dos meios de comunicação

Somando-se o percentual daqueles que usaram continuamente e frequentemente os meios de comunicação indicados, o levantamento revelou que o WhatsApp foi o recurso mais utilizado pelos entrevistados, com 93,75% das respostas. Em segundo lugar, o *e-mail* foi mencionado

por 70,84% dos participantes. As plataformas de webconferência ficaram em terceiro, com 39,50% das menções, seguidas pelas ligações telefônicas, em quarto lugar, com 33,33% das respostas.

De acordo com Cunha, a oferta de serviços públicos eletrônicos no Brasil começou nos anos 1990, com o impulso da *internet* e da reforma administrativa de 1995, que visava melhorar a qualidade dos serviços públicos por meio da adoção de novas práticas e da transição para uma cultura mais gerencial³⁸.

O enfrentamento de crises acelerou o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), promovendo mudanças no teletrabalho e incentivando o uso de tecnologias avançadas, como videoconferências, além de fomentar novas soluções tecnológicas.

2.7 Ritmo de trabalho, dias e horas trabalhados

Um número significativo de entrevistados (37,50%) relatou aumento no ritmo de trabalho durante a pandemia, provavelmente impulsionado pelo volume inédito de contestações do Auxílio Emergencial Covid-19. A maioria dos respondentes (58,30%) destacou que as interrupções foram o fator mais influente nessa dinâmica, enquanto 29,20% apontaram questões relacionadas a equipamentos e 27,10% mencionaram elementos do ambiente como mais impactantes.

Em relação ao quantitativo de dias trabalhados, aqueles que antes da pandemia trabalhavam 5 dias por semana, durante a pandemia passaram a trabalhar 6 ou 7. Após a pandemia, a maioria retornou à normalidade, mas 4,16% mantiveram a carga de 6 ou 7 dias semanais. Além disso, observou-se um aumento significativo nas horas diárias de trabalho, com migração de colaboradores que antes trabalhavam 6, 7 ou 8 horas para jornadas superiores a 8 horas. Passada a pandemia, parte dos colaboradores normalizou a carga horária, mas alguns mantiveram essas jornadas mais

³⁸ CUNHA, M. A. V. C. Governo eletrônico no Brasil: avanços e impactos na sociedade brasileira. In: BARBOSA, A. (org.). **Pesquisa sobre o uso de tecnologias da informação e comunicação no Brasil: 2005-2009**, 2010.

elevadas, possivelmente devido a demandas anteriores à pandemia que permaneceram ativas.

2.8 Avaliação geral do trabalho remoto, nível de satisfação e avaliação da qualidade

Na avaliação geral do trabalho remoto, 40 pessoas (83,33%) responderam que há mais aspectos positivos que negativos, 5 (10,42%) foram indiferentes e para 3 entrevistados (6,25%) o trabalho remoto tem mais aspectos negativos que positivos.

A maioria dos entrevistados mostrou-se totalmente satisfeita (25 respondentes, ou 52,08%) ou satisfeita (11, 22,92%) com o trabalho remoto, totalizando 75,00% dos respondentes; 4 (8,33%) foram indiferentes, 4 (8,33%) responderam estar insatisfeitos; e 4 (8,33%) pesquisados indicaram ter ficado totalmente insatisfeitos.

Um total de 35,42% dos participantes afirmou que a qualidade do trabalho permaneceu inalterada em todas as modalidades. Entre as opções de trabalho presencial, totalmente remoto e híbrido, o modelo híbrido foi considerado o mais vantajoso em termos de qualidade, sendo escolhido por 29,17% dos entrevistados. Além disso, 16,67% apontaram o trabalho presencial como a melhor opção em qualidade, enquanto outros 16,67% destacaram o trabalho remoto como superior nesse quesito.

O sucesso no *home office* depende tanto do perfil do colaborador quanto do suporte da gestão e de sua adaptação à nova rotina. Para que o trabalho remoto seja eficaz, é fundamental ter disciplina, boa administração do tempo e foco nas atividades. Nesse sentido, de acordo com os entrevistados, os principais fatores para um teletrabalho bem gerenciado são: gestão do tempo (77,10%), responsabilidade (66,70%), disciplina (60,40%), conhecimento da função (52,10%), criação de uma rotina (52,10%) e produtividade (35,40%).

2.9 Modalidade de trabalho escolhida após a pandemia da Covid-19

Ao serem confrontados sobre a escolha entre o trabalho presencial e o remoto após a pandemia da Covid-19, 37,50% dos entrevistados responderam preferir o modo presencial, enquanto 41,67% preferem o modelo totalmente remoto. Ao serem questionados sobre a escolha entre o modelo presencial e o híbrido, 27,09% optaram pelo sistema presencial e 64,58% escolheram o modelo híbrido de trabalho.

A partir desse levantamento, verifica-se que o **modelo híbrido é a preferência da maioria dos entrevistados**. Essa predileção pelo trabalho híbrido surge como uma solução equilibrada, neutralizando desvantagens tanto do trabalho totalmente remoto (isolamento social, dificuldades de comunicação e separação entre vida pessoal e profissional) quanto do trabalho presencial (rigidez de horários, gastos com deslocamento, trânsito e alimentação).

Embora haja particularidades individuais, a pesquisa sugere que o modelo híbrido oferece benefícios para os trabalhadores e para a instituição pública, como redução de custos, maior retenção e atração de talentos, aumento da produtividade e sustentabilidade ambiental. Para maximizar esses benefícios, é essencial que a DPU forneça equipamentos adequados, internet de qualidade e um ambiente de trabalho remoto positivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar a transição do trabalho presencial para o remoto, na DPU em Santa Catarina, na perspectiva dos seus colaboradores. Os resultados mostram que os fatores que mais impactaram negativamente os trabalhadores foram o **isolamento social** e a **dificuldade de comunicação com a equipe**, indicando o quanto o ser humano precisa do convívio social para desenvolver-se como um ser completo, não servindo o trabalho apenas para ganhos financeiros e sobrevivência, mas também para a construção da individualidade de cada um. As TICs facilitam o trabalho, mas, por mais avançadas que sejam, não atendem a todas as necessidades do ser humano e não substituem a inteligência, a criatividade e a capacidade de interação humana.

Quanto aos aspectos positivos, como a **flexibilidade de horário, economia de tempo em deslocamento, proximidade com a família, melhoria da qualidade de vida, diminuição dos gastos e maior produtividade**, nota-se que foram muito relevantes, porém a pesquisa indica que nem todos perceberam esses aspectos como positivos, pois a percepção de benefício depende muito de disciplina e habilidades de autogerenciamento, além de um local mais adequado para o trabalho remoto.

Cabe ressaltar que nem todos consideraram a casa como um local adequado, havendo necessidade de melhoramento nesse aspecto. Alguns entrevistados tiveram mais dificuldades em termos de conhecimento em tecnologia. Nesse sentido, a DPU pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências, favorecendo uma melhor adaptação ao trabalho remoto.

Após a experiência do trabalho remoto durante a pandemia, a **maioria prefere o sistema híbrido de trabalho**. A pesquisa sugere que essa preferência se deve ao fato de que a modalidade híbrida consegue neutralizar os aspectos negativos do trabalho presencial, como o desgaste com deslocamento, os gastos com locomoção e alimentação e o distanciamento da família; ao mesmo tempo que também consegue neutralizar os aspectos negativos do trabalho remoto, principalmente o isolamento social, a dificuldade de comunicação com a equipe e de autogerenciamento.

Quanto às consequências do enfrentamento da pandemia da Covid-19 para a DPU, constatou-se que a gestão da instituição se adequou ao momento da pandemia, mantendo a continuidade do atendimento, acelerando a implantação do trabalho remoto. Paralelamente a esse movimento, percebe-se uma mudança cultural muito grande nas relações de trabalho entre a organização e seus colaboradores, levando ao abandono de práticas antigas de controle de frequência e à adoção de novas perspectivas de resultados no trabalho.

Um desafio adicional reside na necessidade de aprofundar o estudo sobre a disparidade existente no acesso às TICs, não apenas por parte de alguns trabalhadores da DPU, mas principalmente em relação à população atendida pelo órgão, que, em sua grande maioria, é desprovida de recursos materiais e de conhecimentos tecnológicos. Embora as TICs desempenhem um papel crucial em nossa sociedade contemporânea, a pandemia evidenciou ainda mais as disparidades no acesso à tecnologia e nas habilidades digitais,

podendo intensificar as desigualdades sociais já existentes. Comunidades marginalizadas, especialmente aquelas em áreas rurais e regiões de baixa renda, enfrentam obstáculos para acessar serviços *online* e tirar proveito pleno das ferramentas digitais disponíveis.

REFERÊNCIAS

ADAMSON, M.; MUHR, S. L.; BEAUREGARD, A. T. Theorising work-life balance endeavours as a gendered project of the self: the case of sênior executives in Denmark. **Human Relations**, v. 76, n. 4, p. 629-654, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187267211073309>. Disponível em: <https://tinyurl.com/2cfj428x>. Acesso em: 10 set. 2023.

ANGELIS, C. T. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OPA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 137-166, abr. 2011. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1591>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília,

DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://tinyurl.com/czskwlv>. Acesso em: 4 out. 2022.

BRASIL. **Lei complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994**. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: <https://tinyurl.com/27lko9rg>. Acesso em: 23 out. 2023.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil**: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Juruá, 2011.

BÜSSING, A. Teleworking and quality of life. *In*: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (org.). **Teleworking**: international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, 1998. p. 144-165.

CUNHA, M. A. V. C. Governo eletrônico no Brasil: avanços e impactos na sociedade brasileira. *In*: BARBOSA, A. (org.). **Pesquisa sobre o uso de tecnologias da informação e comunicação no Brasil: 2005-2009**. São Paulo: Comitê Gestor da internet no Brasil, 2010. v. 1. p. 73-76.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução de Luiz Carlos Martins. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GOLDEN, T. D.; SHROUT, P. E. Telework and employee well-being: a review and metaanalysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 41, n. 8, p. 1037-1062, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/2dx9kj5q>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GONDIM, O. A. M. C.; BORGES, R. L. **A prática da pesquisa artesanal**: instrumentos, estratégias e reflexões. Joinville: Letra Capital, 2020.

GORSUCH, R. L. **Factor analysis**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1983.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**: a global perspective. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

HARTIG, T.; KYLIN, C.; JOHANSSON, G. The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration. **Applied Psychology: an International Review**, v. 56, n. 2, p. 231-253, 2007.

HILBRECHT, M. *et al.* I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. **Gender, Work and Organization**, v. 15, n. 5, p. 454-476, 2008. Disponível em: <https://tinyurl.com/28dje9tx>. Acesso em: 12 out. 2023.

JENKINS, H. **Convergence culture**: where old and new media collide. Nova York: New York University Press, 2006.

JOLLIFFE, I. T. **Principal component analysis**. 2. ed. New York: Springer, 2002.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, Washington, D.C., v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932. Disponível em: <https://tinyurl.com/ygbdjow>. Acesso em: 20 out. 2023.

LUI, K. F. H.; YIP, K. H. M.; WONG, A. C. N. Gender differences in multitasking: the role of attention control. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 128, n. 3, p. 312, 1999. Disponível em: <https://tinyurl.com/284kettk>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000. Disponível em: <https://tinyurl.com/29c5c8xe>. Acesso em: 24 abr. 2024.

MEULMAN, J. J. **Optimal scaling methods for multivariate categorical data analysis**. Chicago: SPSS White Paper, 1998.

OLIVEIRA, R. N.; MILL, D. Teletrabalho docente, cultura digital e as transformações na legislação trabalhista. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 29, n. 2, p. 47-60, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2020.21854>. Disponível em: <https://tinyurl.com/29ru9x98>. Acesso em: 23 out. 2022.

OMONDI, A.; K'OBONYO, P. Flexible work schedules: a critical review of literature. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, v. 5, n. 4, p. 2069-2086, 2018. Disponível em: <https://tinyurl.com/2486s545>. Acesso em: 23 out. 2022.

OSNOWITZ, D. Managing time in domestic space: home-based contractors and household work. **Gender & Society**, v. 19, n. 1, p. 83-103, 2005. Disponível em: <https://tinyurl.com/2btegoak>. Acesso em: 23 out. 2022.

PERIN, B. **A dupla jornada**: trabalho profissional e trabalho doméstico das mulheres brasileiras. São Paulo: Cortez, 1998.

PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon**, Bingley, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001. Disponível em: <https://tinyurl.com/y4m9hlbh>. Acesso em: 7 maio 2024.

TANNEN, D. **You just don't understand**: men and women in conversation. New York: Ballantine Books, 1990.

TANNEN, D. **Talking from nine to five**: how women communicate in the workplace. New York: Harper Collins, 1991.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization Change Management**, v. 18, n. 1, p. 48-62, 2005. Disponível em: <https://tinyurl.com/23uhlu9>. Acesso em: 7 maio 2024.

TOLEDO, A. T. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? **Boletim Economia Empírica**, Brasília, v. 1, n. 3, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/2cffvrj5>. Acesso em: 24 abr. 2024.

TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3-4, 2002. Disponível em: <https://tinyurl.com/29wgmzp2>. Acesso em: 24 abr. 2024.

TURKLE, S. **Alone together**: why we expect more from technology and less from each other. New York: Basic Books, 2011.

