

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**O TELETRABALHO COMO REDUTOR DA EVASÃO DE PESSOAS NO  
SERVIÇO PÚBLICO: Uma análise na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**

TRABALHO FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE.

**LEONARDO RUFINO DE OLIVEIRA GOMES**

Rio de Janeiro – 2020

**LEONARDO RUFINO DE OLIVEIRA GOMES**

**O TELETRABALHO COMO REDUTOR DA EVASÃO DE PESSOAS NO  
SERVIÇO PÚBLICO: Uma análise na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito obrigatório para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro – 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Gomes, Leonardo Rufino de Oliveira

O teletrabalho como redutor da evasão de pessoas no serviço público: uma análise na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional / Leonardo Rufino de Oliveira Gomes – 2020.

48 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

Inclui bibliografia.

1. Teletrabalho – Brasil. 2. Administração pública – Brasil. 3. Serviço público – Brasil – Evasão. 4. Motivação no trabalho. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.2568

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

LEONARDO RUFINO DE OLIVEIRA GOMES

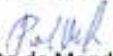
"O TELETRABALHO COMO REDUTOR DA EVASÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL".

Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 16/09/2020

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>o</sup> Paulo Roberto de Mendonça Motta

  
Paulo Roberto de Mendonça Motta  
Orientador

  
Armando Santos Moreira da Cunha  
Membro Interno

  
Denise Medeiros Ribeiro Salles  
Membro Externo

Em cumprimento Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 90 de 13/05/20 e ao Decreto nº.068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/06/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

  
Fábio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

  
Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

Antonio Freitas, PhD  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos dons da vida e da fé e pelos caminhos abertos que me conduziram até aqui.

À minha amada esposa e aos nossos queridos filhos, três presentes de Deus em nossas vidas, pelo incondicional amor, apoio e infinita paciência com todas as minhas ausências, em especial com aquelas em que estive fisicamente presente.

À Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, por ofertar o Mestrado em Administração Pública (MAP), curso que ao longo dos anos tem sobremodo contribuído com a Administração Pública brasileira, disseminando conhecimento e a formando gestores públicos aptos a servir como catalisadores do desenvolvimento nacional.

À Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, por propiciar-me participar de especialização *stricto sensu* de tão reconhecida excelência.

Aos professores do MAP, que generosamente compartilharam seus conhecimentos, pavimentando o percurso intelectual agora concluído com a entrega deste trabalho.

Aos colegas, ou melhor, amigos de turma, servidores públicos cômicos de suas responsabilidades sociais, profissionais dos melhores em seus ofícios, e que mantiveram sempre elevadas as discussões acadêmicas, dentro e fora da sala de aula. Ficam a admiração e a saudade.

Agradecimentos especiais, por fim, ao caro Professor Paulo Motta, pessoa ímpar, transbordante em conhecimento e serenidade, cuja orientação foi essencial para que o processo de elaboração deste estudo transcorresse sem maiores sobressaltos.

## RESUMO

**Objetivo:** O estudo tem por objetivo geral elucidar, sob o filtro hermenêutico de algumas das teorias motivacionais, se a implementação do teletrabalho impacta negativamente a evasão de pessoas no serviço público. Como objetivos específicos têm-se: a) identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na ótica do servidor nesse regime; b) constatar se o teletrabalho constitui fator de satisfação no serviço público; e c) aferir a prevalência, ou não, do teletrabalho sobre fatores indutores da evasão no serviço público.

**Metodologia:** A pesquisa de campo, realizada no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, foi conduzida sob abordagem qualitativa, com dados coletados por entrevistas semiestruturadas realizadas com procuradores da Fazenda Nacional, e analisados com pelo método de análise de conteúdo.

**Resultados:** Foi demonstrado, sob o filtro de algumas das teorias motivacionais, que o teletrabalho tem relevância na diminuição da evasão de pessoas no serviço público, ao menos em relação à carreira de procurador da Fazenda Nacional.

**Limitações:** Uma abordagem complementar quantitativa do problema de pesquisa poderia trazer mais robustez à validade empírica dos achados deste trabalho. Além disso, por delimitado à carreira de procurador da Fazenda Nacional, a ampliação dos resultados poderá ser válida apenas para carreiras outras que guardem semelhanças com aquela.

**Contribuições práticas:** O estudo indica que o teletrabalho traz benefícios recíprocos aos servidores e à Administração (em específico, aqui, a redução da evasão), podendo assim contribuir para o convencimento da alta gerência administrativa na tomada de decisão acerca do tema.

**Contribuições sociais:** A redução da evasão de talentos na Administração, mediante eventual ampliação do teletrabalho, poderá contribuir com o ganho de desempenho na prestação do serviço público, especialmente em locais remotos e em unidades de difícil provimento.

**Originalidade:** Pelo nosso conhecimento, este é o primeiro estudo que correlaciona o teletrabalho isoladamente com a diminuição da evasão no serviço público.

**Palavras-chave:** serviço público; teletrabalho; motivação; evasão de pessoas.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado.

## ABSTRACT

**Purpose:** The main purpose of the study is to elucidate, under the hermeneutic filter of some of the motivational theories, if the implementation of telework negatively impacts leaving rates in the public service in the public service. The specific purposes are: a) to identify the advantages and disadvantages of telework from the perspective of the public employee; b) to verify whether telework is a factor of satisfaction in the public service; and c) to assess the prevalence, or not, of telework on factors that induce employee exit in the public service.

**Methodology:** The field research, carried out within the scope of the Attorney General's Office for the National Treasury, was conducted under a qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews conducted with attorneys for the National Treasury, and analyzed using the content analysis method.

**Findings:** It was demonstrated, under the filter of some of the motivational theories, that telework has relevance in reducing exit rates in the public service, at least regarding to the career of attorney for the National Treasury.

**Research Limitations:** A complementary quantitative approach to the research problem could bring more strength to the empirical validity of the findings of this work. In addition, as limited to the career of attorney for the National Treasury, the expansion of the research results may be valid only for similar careers.

**Practical implications:** The study indicates that telecommuting brings reciprocal benefits to the public servants and to the Administration (in particular, here, the reduction of leaving rates), thus being able to contribute to convince the high public managers in the decision making process on this subject.

**Social implications:** Reducing the exit of talented people, through an eventual teleworking expansion, may contribute to the performance gain in the provision of public services, notably in remote places and in government units whose personnel provision is difficult.

**Originality:** To our knowledge, this is the first study that correlates telework with reducing exit rates in the public service.

**Keywords:** public service; telework; motivation; personnel exit.

**Paper category:** Master's thesis.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
COVID-19	<i>coronavirus disease 2019</i>
DPU	Defensoria Pública da União
OMS	Organização Mundial da Saúde
PFN	Procurador(a) da Fazenda Nacional
PGFN	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
SARS-CoV-2	<i>severe acute respiratory syndrome coronavirus 2</i>
TCU	Tribunal de Contas da União



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Contextualização .....	9
1.1.1. A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional .....	13
1.2. Problema de Pesquisa .....	14
1.3. Objetivos .....	14
1.4. Delimitação .....	14
1.5. Relevância do estudo .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1. Teletrabalho .....	14
2.2. Benefícios do teletrabalho .....	15
2.3. Motivação .....	17
2.4. Motivação e teletrabalho .....	21
2.5. Evasão .....	23
2.6. Teletrabalho e evasão .....	24
3. METODOLOGIA .....	25
3.1. Tipo de pesquisa .....	25
3.2. Coleta de dados .....	25
3.3. Limitações .....	26
3.4. Análise dos dados .....	27
3.4.1. Vantagens do teletrabalho .....	28
3.4.2. Desvantagens do teletrabalho .....	29
3.4.3. Teletrabalho como gerador de satisfação .....	29
3.4.4. Razões para evasão .....	30
3.4.5. Teletrabalho como trava à evasão .....	31
4. DISCUSSÃO .....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
6. REFERÊNCIAS .....	39
7. APÊNDICE .....	47
7.1. Roteiro de entrevista (pré-pandemia da COVID-19) .....	47
7.2. Roteiro de entrevista (pós-pandemia da COVID-19) .....	47

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

No atual contexto de constante evolução da tecnologia da informação e de elevado grau de virtualização dos dados e ferramentas de trabalho, diversas atividades hoje prescindem que o trabalho do profissional seja exclusiva e integralmente realizado na sede da empresa ou organização pública em que atua.

A figura do teletrabalho, ou trabalho remoto, compreendido aqui como o labor realizado fora das instalações físicas da empresa com o auxílio de recursos de telemática – conceituação inicialmente apresentada na década de 70 (em inglês: “telecommuting”) (BAILEY; KURLAND, 2002) –, emerge nesse panorama.

Nos Estados Unidos, inclusive como medida de estímulo à extração do potencial estratégico do teletrabalho no governo federal americano, houve editado em 2010 o *Telework Enhancement Act*<sup>1</sup>, lei reguladora do teletrabalho no âmbito das agências governamentais estadunidenses. Em 2018, segundo relatório apresentado ao Congresso americano pelo *United States Office of Personnel Management* em março de 2020<sup>2</sup>, 22% dos servidores federais americanos já se encontravam em teletrabalho.

Na estrutura da Administração Pública brasileira, diversos e importantes órgãos já regulamentaram o teletrabalho em seu âmbito. Citam-se, exemplificativamente: a Defensoria Pública da União (Resolução nº 101, de 03/11/2014<sup>3</sup>), de o Conselho Nacional de Justiça (Resolução nº 227, de 15/06/2016<sup>4</sup>), o Tribunal de Contas da União (Portaria nº 101, de 08/03/2019<sup>5</sup>), o Ministério Público da

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ292/PLAW-111publ292.pdf>

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2019-report-to-congress.pdf>

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.dpu.def.br/conselho-superior/resolucoes/24373-resolucao-csdpu-n-101-de-03-de-novembro-de-2014-dispoe-sobre-a-implantacao-do-trabalho-a-distancia-para-membros-da-defensoria-publica-da-uniao>

<sup>4</sup> Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>

<sup>5</sup> Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6916EECD01696D22F6A01D8E&inline=1>

União (Portaria nº 39, de 28/04/2017<sup>6</sup>), o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Resolução nº 134, de 12/12/2016<sup>7</sup>), a Receita Federal do Brasil (Portaria nº 2.383, de 13 de julho de 2017<sup>8</sup>) e a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (Portaria nº 1.069, de 09/11/2017<sup>9</sup>).

A temática do teletrabalho no serviço público federal brasileiro ganhou recente relevância, especialmente para as carreiras regidas por lei complementar<sup>10</sup>, com o julgamento, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), de representação que questionava o regime integral de teletrabalho pelos membros da Defensoria Pública da União (DPU). O Tribunal, por meio do acórdão nº 2.636/2019<sup>11</sup>, considerou o teletrabalho incompatível com as atividades dos defensores públicos da União e determinou à DPU o *desfazimento da Resolução CSDPU 101/2014, que dispõe sobre a implantação do trabalho a distância para membros da DPU*.

No caso, conquanto o exame técnico realizado pelo TCU tenha concluído pela improcedência da representação, o ministro relator não o acolheu e votou pela procedência, sob argumento de que agentes cuja carreiras sejam regidas por lei complementar seriam representantes efetivos do Estado na sociedade, não se lhes impondo jornada ou carga horária rígida, o que os distinguiria dos demais servidores públicos.

O tema ganhou ainda maior importância a partir da necessidade de implementação ou ampliação emergencial do teletrabalho em decorrência da pandemia do vírus SARS-CoV-2 (*severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*) (GORBALENYA *et al*, 2020), causador da moléstia nominada COVID-19 (*coronavirus*

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/104897>

<sup>7</sup> Disponível em: [https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/download.php?arquivo=%2Fvar%2Fwww%2Fhtml%2Fdiario%2Fdocsa%2Fde\\_adm\\_20161215161001\\_2016\\_12\\_15\\_a.pdf](https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/download.php?arquivo=%2Fvar%2Fwww%2Fhtml%2Fdiario%2Fdocsa%2Fde_adm_20161215161001_2016_12_15_a.pdf)

<sup>8</sup> Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=a>

<sup>9</sup> Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19405760/do1-2017-11-10-portaria-n-1-069-de-9-de-novembro-de-2017-19405741](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19405760/do1-2017-11-10-portaria-n-1-069-de-9-de-novembro-de-2017-19405741)

<sup>10</sup> Como juizes (Lei Complementar nº 35/1979), membros do Ministério Público da União (Lei Complementar nº 75/1993) e membros da Advocacia-Geral da União (Lei Complementar nº 73/1993).

<sup>11</sup> Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1296720190.PROC/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%2520C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=a51bf420-019c-11ea-be49-d76cd649f5b8>

*disease 2019*), isolado e identificado na China e que rapidamente se espalhou pelo globo, conforme apontam os constantes relatórios disponibilizados pela Organização Mundial de Saúde (OMS)<sup>12</sup>. Em 11 de março, a OMS declarou caracterizada a situação pandêmica da nova doença<sup>13</sup>.

Até o dia 19 de agosto de 2020, consoante informe disponibilizado pela OMS<sup>14</sup>, haviam sido confirmados cerca de 22 milhões de casos da doença e cerca de 776 mil mortes. No Brasil, para o mesmo período de referência, foram 3.359.570 os casos confirmados, com 108.536 mortes<sup>15</sup>.

Diante desse fatídico quadro, no dia 03 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde, por meio da Portaria nº 188<sup>16</sup>, declarou situação de emergência em saúde pública. Em sequência, em 06 de fevereiro de 2020, foi editada a Lei nº 13.979<sup>17</sup>, que, no estabelecimento de medidas para tentativa de contenção da propagação viral, autorizou a adoção de isolamento e de quarentena.

À lei, seguiram-se leis e decretos estaduais e municipais efetivamente essas medidas de isolamento e distanciamento sociais.

No âmbito no Ministério da Economia, ao qual vinculado administrativamente a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), houve a edição da Portaria nº 96<sup>18</sup>, de 17 de março de 2020, que adotou, ao tempo em que perdurasse a situação de emergência de saúde pública, o regime de jornada em trabalho remoto, a abranger *a totalidade ou percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade*.

---

<sup>12</sup> Disponíveis em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

<sup>13</sup> Disponível em: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57\\_10](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10)

<sup>14</sup> Disponível em: <https://covid19.who.int/>

<sup>15</sup> Disponível em: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>

<sup>17</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm)

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-96-de-17-de-marco-de-2020-248644105>

A PGFN, em seguida e nos mesmos termos, ampliou o regime de teletrabalho por meio da Portaria nº 8.012<sup>19</sup>, de 19 de março de 2020.

No curso da pesquisa, assim, houve a ampliação exponencial do trabalho remoto na PGFN, motivada, contudo, pela situação emergencial decorrente da pandemia.

Lado outro, um dado que trouxe preocupação ao autor foi o quantitativo de procuradores da Fazenda Nacional que voluntariamente saíram (sem aposentadoria) da carreira. Nos últimos quinze anos, conforme informe prestado pela Coordenação-Geral de Pessoas e Desenvolvimento Institucional da PGFN<sup>20</sup>, 391 procuradores deixaram por vontade própria os quadros da organização. Em 281 desses casos, o motivo da vacância foi a posse em outro cargo público cuja acumulação é vedada pela legislação.

Para uma carreira pública cuja remuneração encontra-se entre as melhores do Poder Executivo, e que contava, no final de 2019, com um quadro efetivo de 2.126 procuradores, conforme publicação ofício do órgão (PGFN em Números – Dados 2019<sup>21</sup>), os números acima não podem ser desconsiderados.

Uma possível explicação para esse elevado número de vacâncias, especialmente aquelas motivadas pela migração para outras carreiras, seria a diferença salarial existente entre a carreira de procurador da Fazenda Nacional e a de outras ditas “carreiras jurídicas”, como a da Magistratura e a do Ministério Público.

Um fato relevante, e que diminuiu a distância remuneratória entre os procuradores da Fazenda Nacional e os integrantes da Magistratura e do Ministério Público, foi a aprovação do novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015) e da Lei nº 13.327, de 29 de julho de 2016, dispositivos que consolidaram o direito dos advogados públicos à percepção de honorários advocatícios.

---

<sup>19</sup> Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%208012-20-ME-PGFN.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%208012-20-ME-PGFN.htm)

<sup>20</sup> Informação prestada por e-mail em 18/08/2020.

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014/pgfn-em-numeros-2020>

De fato, entre 2005 e 2017, a média de saídas voluntárias/ano aproximou-se de 29. Em 2018 e 2019, foram 8 e 6 vacâncias, respectivamente.

### 1.1.1. A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Aqui, um breve adendo para apresentação da PGFN, órgão no âmbito do qual foi conduzido este estudo.

Cuida-se de órgão *sui generis*, pois vinculado administrativamente ao Ministério da Economia, mas também integrante da Advocacia-Geral da União (compõe organicamente a AGU, mas o vínculo é apenas técnico).

Suas competências encontram-se previstas no art. 131, § 3º da Constituição<sup>22</sup>, nos arts. 12 e 13 da Lei Complementar nº 73/1993<sup>23</sup> (Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União) e no Decreto-lei nº 147/1967<sup>24</sup> (Lei orgânica da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional), e dizem respeito, essencialmente, a: i) a gestão e cobrança da dívida ativa da União, ii) a representação judicial e extrajudicial da União em questões de natureza fiscal e iii) a consultoria jurídica do Ministério da Economia (que sucedeu, ampliando-o, o Ministério da Fazenda).

Como consta da já referida publicação oficial PGFN em Números – Dados 2019, trata-se de organização pública integrada por uma unidade central, cinco regionais, vinte e duas estaduais e setenta e três seccionais. Quanto à força de trabalho, conta com 2.126 procuradores da Fazenda Nacional e com 5.359 servidores e demais colaboradores.

Dentro do esforço de planejamento estratégico da organização (ciclo 2017-2020), a missão da PGFN é assim apresentada: *Promover justiça fiscal e assegurar recursos à sociedade com integridade e respeito ao cidadão.*<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

<sup>23</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp73.htm)

<sup>24</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/del0147.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/del0147.htm)

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico/missao-e-visao-de-futuro>

## **1.2. Problema de Pesquisa**

Nesse quadro fático, o problema de pesquisa que o trabalho se propõe a solver é o seguinte: o teletrabalho contribui com a diminuição da evasão no serviço público?

## **1.3. Objetivos**

O estudo tem por objetivo geral elucidar, sob o filtro hermenêutico de algumas das teorias motivacionais, se a implementação do teletrabalho impacta negativamente o índice de evasão no serviço público. Como objetivos específicos têm-se: a) identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na ótica do servidor nesse regime; b) constatar se o teletrabalho constitui fator de satisfação no serviço público; e c) aferir a prevalência, ou não, do teletrabalho sobre fatores indutores da evasão no serviço público.

## **1.4. Delimitação**

O escopo da pesquisa circunscreve-se aos membros da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, ou seja, às procuradoras e aos procuradores da Fazenda Nacional.

## **1.5. Relevância do estudo**

O estudo indica que o teletrabalho traz benefícios recíprocos aos servidores e à Administração (em específico, aqui, a redução da evasão), podendo assim contribuir para o convencimento da alta gerência administrativa na tomada de decisão acerca do tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Teletrabalho**

Diversos são os termos que designam o trabalho executado remotamente. Eis os principais: teletrabalho (*telework*, termo mais usado na Europa), teledeslocamento (*telecommuting*, utilizado com mais frequência nos Estados Unidos), trabalho com rede (*networking*), trabalho à distância, trabalho remoto (*remote working*), trabalho flexível (*flexible working*) e trabalho em casa (*homeworking* ou *home-office*). As

expressões mais comumente usadas no Brasil são *home-office* e teletrabalho (ALEMÃO; BARROSO, 2012).

Alemão e Barroso (2012) indicam ainda os elementos caracterizadores do teletrabalho: “a) um espaço físico localizado fora da empresa onde se realize a atividade profissional; b) a utilização de novas tecnologias de informática e de comunicação para a execução das tarefas.”

O teletrabalho, portanto, é aquele executado remotamente com suporte de recursos informáticos e de telecomunicação na transmissão dos dados necessários à execução das tarefas e daqueles resultantes delas. Kurland e Bailey (1999) definem-no como “trabalhar de qualquer lugar a qualquer tempo”.

## **2.2. Benefícios do teletrabalho**

Bailey e Kurland (2002), visitando vasta literatura norte-americana e europeia sobre o trabalho remoto, citam algumas das mais recorrentes justificativas dessa especial forma de labor apresentadas pelos autores por eles consultados: a) estratégia para ajudar as organizações a reduzir custos, b) resposta às necessidades dos funcionários para um equilíbrio saudável entre trabalho e família, c) observância do *Americans with Disabilities Act* de 1990 (legislação norte-americana que trata da inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais) e d) forma de reduzir a poluição do ar e congestionamento de tráfego.

Boonen (2002) anota que os benefícios do teletrabalho alcançam tanto indivíduo, quanto a organização e a sociedade. O autor destaca as seguintes benesses: a) indivíduo: a.1) economia de tempo e a redução do desgaste físico e psicológico decorrentes do deslocamento, a.2) possibilidade de maior dedicação a outras atividades que não as profissionais, a.3) possibilidade de dar curso mais tranquilo às suas ideias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente, a.4) redução do nível de *stress*, a.5) menor exposição à poluição do local de trabalho, a.6) flexibilização de horários e a.7) diminuição de gastos com deslocamentos, refeições e outros custos; b) organização: b.1) redução dos custos fixos, b.2) redução dos riscos com acidentes de trabalho durante o percurso de ida e volta do trabalhador, b.3) ganhos em produtividade associados à motivação, b.4) redução do *turnover* e, conseqüentemente, a redução de custos com recrutamento e seleção de novos empregados, b.5) aumento da flexibilidade organizacional e b.6)



melhora do nível da administração das atividades; e c) sociedade: c.1) diminuição dos preços praticados no mercado de imóveis, c.2) maior participação dos empregados em atividades sociais, c.3) melhoria do meio ambiente, c.4) redução do custo de energia e c.5) menor dependência dos combustíveis fósseis.

A partir de uma meta-análise de 46 estudos, abrangentes de 12.883 funcionários, Gajendran e Harrison (2007) constataram que o teletrabalho teve efeitos benéficos na percepção de autonomia, nos conflitos trabalho-família, satisfação no trabalho, desempenho, intenção de saída e estresse.

Manoochehri e Pinkerton (2003), por sua vez, direcionam para as seguintes benesses: flexibilidade de horários e de local de trabalho, redução de custos, aumento da satisfação e da produtividade, atração e retenção de talentos.

Maior percepção de autonomia, menor conflito trabalho-família e relacionamento positivo com supervisores são benefícios do teletrabalho identificados por Giberson e Miklos (2013).

Trabalho de Filardi, Castro e Zanini (2019) elencou as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública percebidas por 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. Eis as vantagens: qualidade de vida; equilíbrio trabalho x família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência; e conhecimento da demanda de trabalho. Agora as desvantagens: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador.

Resultados do estudo de Glenn Dutcher (2012) apontam que os efeitos ambientais do trabalho remoto podem ter relação positiva na produtividade envolvendo atividades criativas, mas implicações negativas na produtividade relativa a tarefas monótonas.

Organizações que disponibilizam o teletrabalho apresentaram empregados mais engajados do que aquelas que o não oferecem, consoante demonstraram Masuda, Holtschlag e Nicklin (2017).

Por fim, o teletrabalho é visto como estratégico e alvo de expectativas intensas pelos trabalhadores, de um lado, mas, de outro, também pelas empresas (DUMAS; RUIILLER, 2014).

### 2.3. Motivação

Pinder (1998) assim define motivação:

*“a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration.” (apud LATHAM, 2007)*

A motivação, então, pode ser vista como o combustível que alimenta os esforços dispendidos para o atingimento de determinado objetivo, seja ele de que ordem for. Ou seja, as razões que levam a este ou àquele comportamento.

Apresentado o conceito, as demais considerações que seguem foram direcionadas pelo trabalho de Latham (2007), um dos estudiosos que contribuiu para o desenvolvimento da teoria do estabelecimento de metas, o qual traz um extenso levantamento das principais teorias motivacionais.

Para MAIER (1955), motivação seria um dos fatores da seguinte equação: desempenho = habilidade x motivação. Assim, contribuir para o incremento da motivação do trabalhador deve ser um dos pontos a serem perseguidos pelas organizações, pois o aumento da motivação implica ganho de desempenho.

Taylor (1911), no desenvolvimento de sua teoria da administração científica, supôs que incentivos financeiros levariam à melhor performance do trabalhador.

Viteles (1954) associou motivação ao desempenho e à satisfação no trabalho, argumentando que o trabalhador mais produtivo é aquele que apresenta atitudes positivas acerca do trabalho.

Ryan e Smith (1954, *apud* LATHAM, 2007) apontaram, analisando os resultados do famoso experimento conduzido em Hawthorne (Chicago) por Elton Mayo e outros pesquisadores, que quando é possibilitada a exposição de opiniões, é retirada a

supervisão constante e são definidos objetivos compatíveis com as habilidades dos trabalhadores, esses trabalham com efetividade.

Maslow (1943) desenvolveu sua teoria motivacional da hierarquia das necessidades (*need hierarchy*). Segundo sua teorização, a busca do ser humano por algo esta associada à satisfação de alguma sua necessidade. O autor hierarquiza as necessidades, comuns a todos, em cinco níveis: a) necessidades fisiológicas: necessidades corporais, como fome, sede, repouso, abrigo, sexo; b) necessidades de segurança: segurança física, emocional e material; c) necessidades sociais, ou de pertencimento: amor, amizade, afeto, aceitação (por outras pessoas e/ou grupos); d) necessidades de estima, ou de reconhecimento: autoestima, confiança, aprovação, respeito, consideração, reconhecimento; e e) necessidades de auto realização: crescimento, autodesenvolvimento, atingimento do potencial próprio.

Esses cinco graus de necessidades estariam organizados, na ordem acima apresentada, de acordo com o seu grau de importância e de influência para o comportamento humano. As duas primeiras necessidades, fisiológicas e de segurança, seriam as mais importantes e influentes, as quais o autor nominou de necessidades primárias. As demais necessidades, menos importantes que as primeiras, seriam as ditas secundárias.

Para Maslow, para que se chegue a uma necessidade de ordem mais elevada, seria imprescindível a satisfação, ainda que parcial, das necessidades inferiores. Assim, conforme cada necessidade é satisfeita, o comportamento humano passaria a mover-se influenciado pela próxima necessidade.

McGregor (1960), produziu uma contraposição de duas teorias para explicar o comportamento dos empregados. Pela teoria X, o homem somente produziria se submetido a rígido controle, dada sua natural tendência ao mal, sendo ele naturalmente indolente, carecedor de ambição e egoísta. De outra parte, por sua teoria Y, a motivação, o potencial de evolução, a responsabilidade e a aptidão de convergir aos objetivos da organização já estão nas pessoas, bastando aos gestores reconhecer e desenvolver esses caracteres nas pessoas.

Sobre as teorias X e Y de McGregor, MOTTA (1986) traz a seguinte reflexão:

“O dilema entre o bem e o mal se repete na teoria da motivação para o trabalho: o ser humano, se libertado totalmente, tenderá para o bem ou para o mal? Trabalhará mais ou menos? Nesse dilema, a maioria das organizações do mundo moderno preferiu a Teoria X, que é a do controle e da busca da conformidade, embora não deixe de esconder uma atração pela Teoria Y”.

Herzberg (1966) desenvolveu a teoria dos dois fatores (*two-factors*), ou teoria motivação-higiene, segundo a qual, a satisfação no cargo deve-se aos chamados fatores motivacionais ou intrínsecos, os quais se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas (desafiadoras, estimulantes do cargo), e a insatisfação no cargo é resultante do ambiente de trabalho, onde estariam os chamados fatores higiênicos, extrínsecos ou ambientais (salário, benefícios, forma de supervisão, oportunidades, estabilidade, clima organizacional, qualidade do espaço físico de trabalho).

Os fatores higiênicos preveniriam a insatisfação e os fatores motivacionais gerariam a satisfação no trabalho.

Para fins de motivação, portanto, a ambiência seria menos importante do que o conteúdo do cargo e das atividades laborais.

A teoria da expectativa (*expectancy*), desenvolvida por Vroom (1964) estatui que o grau de esforço do indivíduo é medido em função de sua expectativa de que resultados esperados advirão de seu desempenho e a aderência (valência) para ele desses resultados

Para Vroom, a motivação de uma pessoa para determinada ação estaria necessariamente ligada à existência de expectativa de obtenção de algum retorno desejado com aquela ação e da percepção de que possui condições de executá-la. O comportamento humano seria, portanto, orientado para resultados (expectativa de recompensa).

A teoria da equidade (*equity*), desenvolvida por Adams (1965), relaciona a motivação com a percepção da pessoa quanto à justiça ou equilíbrio da relação entre suas contribuições para a organização e as recompensas que dela recebe.

O grau de motivação estaria relacionado ao equilíbrio entre a compensação recebida pelos seus esforços e ao resultado da comparação do resultado

dessa análise em relação a si próprio e ao resultado dessa mesma análise em relação a outros colaboradores da organização.

A percepção de que a sua compensação é inferior à recebida por outros seria desmotivador e indutor de comportamento tendente à redução de suas contribuições de modo a trazer equilíbrio à comparação.

Pela teoria cognitiva social (*social cognitive*) (BANDURA, 1986, *apud* LATHAM, 2007), o aprendizado, além de resultante de estímulos e respostas, pode acontecer de maneira vicária, mediante observação do comportamento de outros e das consequências daí advindas, de modo que, autonomamente, as pessoas podem prever os efeitos prováveis de suas condutas, definir metas e orientar-se em conformidade com esse exercício cognitivo. Assim, o comportamento decorreria do diálogo entre variáveis cognitivas, comportamentais e ambientais.

Desenvolveu-se entre as décadas de 70 e 80, a chamada teoria do estabelecimento de metas (*goal-setting*), segundo a qual a definição de metas influem positivamente a motivação, na medida em que levam a um maior interesse pela tarefa, à elevação do senso de eficácia pessoal e ao incremento remuneratório; e a definição de um objetivo específico torna claro o que precisa ser feito (LATHAM, 2007).

Greenberg e Folger (1983, *apud* LATHAM, 2007), a partir de estudos sócio-jurídicos, apresentaram a teoria dos princípios da justiça organizacional (*principles of organizational justice*), segundo o qual, além de justos, os tomadores de decisão precisam transparecer justiça, com o que os empregados tendem a melhor avaliar a gestão e a inclinarem-se menos a deixar o trabalho.

Consolidando as diversas teorias motivacionais, Motta (1986) as sintetiza em três grandes meta-teorias: a) teoria das necessidades, b) teoria da intencionalidade e das expectativas e c) teoria do aprendizado. Pela primeira, as necessidades insatisfeitas conduziriam o homem ao trabalho e conformariam o seu desempenho. A segunda teoria indica que as intenções para o agir impulsionariam o comportamento do indivíduo. Por sua vez, a teoria do aprendizado trata o comportamento como funções de suas consequências. Após, conclui que recompensas persistentes e a convicção de reconhecimento implicariam entusiasmo e felicidade.

## 2.4. Motivação e teletrabalho

Apresentadas referências teóricas acerca dos temas teletrabalho e motivação, segue-se apresentando o que estudos trouxeram a lume acerca das imbricações entre teletrabalho e motivação

Conquanto Bailey e Kurland (2002) tenham concluído que as motivações dos empregados para laborar remotamente e o suposto aumento da satisfação que ele trazia ainda não se mostravam claros, e que condições relativas ao ambiente em que prestado o trabalho remoto influem diretamente na explicação do nível de motivação dos trabalhadores (SHIEH, 2019); Feldman e Gainey (1997) demonstraram que o teletrabalho tem relação positiva com a motivação do empregado. Corroborando, Ceribelli e Mignacca (2019) apontam que a flexibilidade na formatação do trabalho, aí incluído o teletrabalho, apresenta correlação positiva com a satisfação no trabalho.

Recente pesquisa empírica de abordagem quantitativa indicou que o trabalho a partir de casa incrementa a motivação intrínseca e impacta positivamente o esforço de trabalho dos funcionários (RUPIETTA; BECKMANN, 2018).

Trabalhadores com opções de localização para exercício do teletrabalho (casa e escritório) apresentaram maiores níveis de satisfação pessoal do que aqueles em trabalho exclusivo no escritório e os que laboravam remotamente apenas de suas casas (HUNTON, 2005). Cuidando da mesma relação, Morganson *et al* (2010) encontraram níveis semelhantemente elevados de satisfação e de suporte ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho entre os teletrabalhadores baseados em suas casas e os trabalhadores fixados na sede principal do empregador.

Fatores de personalidade também afetam a satisfação do teletrabalhador. Smith, Patmos e Pitts (2018) indicam que a extroversão, a franqueza, a afabilidade e a conscienciosidade relacionam-se positivamente com a satisfação de quem em teletrabalho. Na outra ponta, achados relacionando o teletrabalho à depressão também foram identificados (CAMPIONE, 2008).

Maruyama e Tietze (2012) inferiram, após estudo com 384 teletrabalhadores, que as expectativas anteriores ao trabalho remoto subestimaram a experiência como positiva e a superestimaram como negativa, de modo que os resultados

observados após implementado o teletrabalho mostraram-se mais positivos do que os anteriormente vislumbrados.

Estudo realizado com trabalhadores da Shell do Brasil demonstrou que os profissionais em teletrabalho, em sua maioria, mostraram-se satisfeitos com essa forma de trabalho (BARROS; SILVA, 2010).

Pesquisa conduzida com servidores do governo federal americano indicou que aqueles que frequentemente trabalhavam remotamente possuíam maiores níveis de motivação para o serviço público do que os que não trabalhavam com à distância com frequência (CAILLIER, 2016).

No mesmo sentido, trabalho de campo levado a efeito na esfera governamental egípcia relacionou positivamente o aumento na pontuação de atitude em relação ao teletrabalho a expectativas maiores acerca da produtividade e da satisfação do servidor (ABDEL-WAHAB, 2007). Igualmente, Torten, Reaiche e Caraballo (2016) demonstraram que a quantidade de dias em trabalho remoto por semana relaciona de maneira estatisticamente relevante com desempenho e satisfação. Na mesma direção, Rupietta e Beckmann (2018) também constataram que quanto mais frequente o trabalho em casa, maior também se mostra o esforço de trabalho.

Costa (2013) aponta, como resultado de levantamento realizado em 10 empresas, que os indivíduos em trabalho remoto se veem como maduros, responsáveis, independentes, flexíveis e proativos, e que essa forma de trabalho os motiva.

Pesquisa conduzida em órgão da administração pública iraniana indica também relação positiva entre o teletrabalho e fatores apontados como de melhoria de performance do trabalhador, quais sejam, comprometimento organizacional, redução de custos, motivação, promoção, satisfação e concentração do trabalho (ABOALMAALI; ABEDI; KETABI, 2015).

Fonner e Roloff (2010) apuraram que teletrabalhadores de alta intensidade detém mais satisfação do que os funcionários de escritório e auferem benefícios significativos, sendo que a dualidade trabalho-vida, no teletrabalho, apresenta maior influência para a satisfação.

Hornung e Glaser (2010), em estudo conduzido no âmbito da Administração alemã, chegaram à constatação que indivíduos em programa de trabalho remoto demonstravam maiores patamares de satisfação em relação a seus pares.

## 2.5. Evasão

Considerando que nem todos contribuem na mesma intensidade para desempenho organizacional, é deveras importante às organizações públicas reterem seus melhores talentos (CAMPBELL; IM, 2016). A rotatividade voluntária implica elevados dispêndios às organizações, em especial os relativos à seleção e recrutamento, treinamento e à redução de produtividade (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008).

Intenção de saída do empregado é definido como o processo cognitivo, consciente e deliberado de, no futuro, deixar a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Revisando a literatura sobre o assunto, Steil, Floriani e Bello (2019) identificaram 18 antecedentes de intenção de deixar a organização. Ei-los, em ordem de prevalência:

“(...) satisfação (13 estudos), comprometimento (13 estudos), percepção de apoio (5 estudos), conflito trabalho-família (3 estudos), qualidade de vida no trabalho (3 estudos), bem-estar no trabalho (3 estudos), percepção de sucesso na carreira (2 estudos), identificação organizacional (2 estudos) e percepção de justiça (2 estudos). Os demais antecedentes foram identificados em apenas um estudo: percepção da desigualdade de gênero; capital psicológico positivo; confiança dos funcionários na organização; perfil dos valores organizacionais; prazer e sofrimento; inconsistência percebida entre habilidades pessoais e demandas nas atividades do indivíduo no trabalho; contra-crescimento, que se refere às limitações organizacionais que impedem o desenvolvimento das habilidades do indivíduo no trabalho; percepção de futuro profissional na organização; e percepção de oportunidades de aprendizagem na organização.”

Moraes (2017) destaca que satisfação e estresse influenciam sobremodo a intenção de saída do servidor público.



Em estudo quantitativo com foco na administração pública brasileira, Klein e Mascarenhas (2016) demonstraram que a evasão se relaciona a fatores extrínsecos relativos à remuneração e a satisfação no trabalho, por sua vez, é mais debitaria de fatores intrínsecos vinculados à natureza do trabalho.

## **2.6. Teletrabalho e evasão**

Caminhando, seguem considerações acerca da correlação entre o teletrabalho e a evasão identificadas em trabalhos científicos.

Pois bem, analisando longitudinalmente dados das agências governamentais americanas, Choi (2020) demonstrou que aquelas nas quais havia mais pessoal em teletrabalho e as que mais o apoiavam apresentaram menor rotatividade voluntária entre seus servidores.

Igualmente, estudo de Richman *et al* (2008) revelou que a flexibilidade percebida no local de trabalho relacionava-se a um envolvimento maior do empregado e retenção mais longa. Ceribeli e Ferreira (2016) também concluíram que a flexibilização do trabalho influencia o comprometimento dos funcionários no trabalho e a intenção de permanência dos indivíduos na organização.

Os estudos de Gajendran e Harrison (2007) e de Manoochehri e Pinkerton (2003), já referenciados no tópico relativo à motivação e ao teletrabalho, também apontam para sua relação positiva com a retenção de pessoas.

Resultados do trabalho de Golden (2006) sugerem para a relação positiva entre o teletrabalho e o comprometimento com a organização e para a relação negativa do trabalho remoto com a intenção de saída. Corroborando, Choi (2018) demonstra que aqueles que não exercem o teletrabalho por barreira apresentam maiores níveis de intenção de saída, ao passo que os que, por escolha, não trabalham remotamente apresentam os menores índices de intenção de saída, menores até do que o dos teletrabalhadores, a indicar os efeitos benéficos de disponibilizar ao trabalhador a possibilidade do teletrabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Desenhado o referencial teórico, a pesquisa de campo restou orientada pelas balizas metodológicas que seguem.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A abordagem predominante foi a qualitativa, amparada em alegação de conhecimento interpretativista, que substitui as noções positivistas de explicação, previsão e controle, pelas de compreensão, significado e ação (COUTINHO, 2014). De fato, a partir das respostas fornecidas em entrevistas, intentou-se compreender e extrair a significação do que o teletrabalho representa como possível fator de redução da evasão de pessoas do serviço público bem como os benefícios percebidos pelos servidores acerca dessa forma de labor.

#### **3.2. Coleta de dados**

Os dados foram coletados mediante a condução de entrevista semiestruturada, conforme roteiro anexo, com treze procuradores da Fazenda Nacional, dez homens e três mulheres, com tempo de serviço na PGFN entre 2 e 20 anos. A média de idade dos entrevistados era de 40 anos e o tempo médio na PGFN, 10 anos.

Optou-se pela utilização da entrevista, porquanto, envolvendo temática associada a caracteres psicológicos [(des)motivação, (in)satisfação], essa formatação de colheita de dados traz flexibilidade ao pesquisador na garantia de obtenção da informação e maior adequação na revelação das emoções (GOLDEMBERG, 2004).

As primeiras cinco entrevistas foram realizadas anteriormente à implementação das medidas de isolamento e distanciamento sociais impostas pela pandemia da COVID-19.

Considerando, assim, que as entrevistas seguintes ocorreram enquanto vigente o trabalho remoto instituído dentro do contexto maior do isolamento, pareado, portanto, com outras situações que aparentemente impactam o exercício do teletrabalho, tais como, crianças em idade escolar frequentando as aulas também remotamente, cônjuge também em teletrabalho, impossibilidade relativa de viagens e atividades externas de entretenimento e de exercícios físicos; o roteiro das entrevistas sofreu um pequeno acréscimo, com o objetivo de que o entrevistado manifestasse sua opinião sobre

o teletrabalho considerando, além do contexto do isolamento social, também um panorama de “normalidade”.

Ambos os roteiros constam do apêndice deste trabalho.

Todos os entrevistados tinham experiência anterior com o teletrabalho. Onze deles exerciam o trabalho remoto parcialmente, mediante o acesso remoto aos sistemas e bancos de dados da PGFN e aos sistemas dos tribunais perante os quais exerciam seu mister. Dois dos entrevistados já atuavam em regime exclusivamente remoto há dois anos e meio e há três anos. Dos oito entrevistados após a pandemia da COVID-19, apenas um continuou a trabalhar baseado nas dependências físicas da PGFN. Os demais, todos, encontravam-se em teletrabalho exclusivo desde março de 2020.

A coleta de dados objetivou também isolar os efeitos do teletrabalho como redutor da evasão de outra possível variante de caráter remuneratório, qual seja, o início recente da percepção de honorários advocatícios pelos procuradores da Fazenda Nacional. Para esse mister, prestou-se a última pergunta dos roteiros de entrevista (*Se não houvesse a percepção de honorários advocatícios, a possibilidade de laborar em teletrabalho teria maior ou menor peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?*).

Por meio das entrevistas, intentou-se levantar os seguintes dados: a) vantagens e desvantagens do teletrabalho; b) se o teletrabalho, de per si, constitui-se fator de satisfação no serviço público; c) fatores indutores de evasão; e d) a prevalência, ou não, do teletrabalho sobre os fatores de evasão identificados. Houve indagação também quanto às desvantagens do trabalho remoto com a intenção de que os entrevistados considerassem em suas análises e respostas não apenas os percebidos benefícios dessa maneira de prestação do trabalho.

### **3.3. Limitações**

Não obstante o conceito de saturação e sua utilidade em pesquisa qualitativa seja controverso, não existindo um ponto de saturação aprioristicamente definido, deve prevalecer a convicção de que se tenha encontrado a lógica intrínseca do objeto de estudo (MINAYO, 2017).

Nesse passo, considerando o problema de pesquisa abordado, o *corpus* de pesquisa aqui trabalhado convenceu o autor de que o quantitativo de entrevistas

realizado se mostrou bastante a amparar o raciocínio inferencial desenvolvido, pois todas as entrevistas, com algum grau de temperamento entre elas, conduziram para a confirmação da conclusão deste esforço.

A escolha do número de entrevistados fiou-se, ainda, na conclusão de Thiry-Cherques (2009) segundo a qual, *em diferentes campos com dimensões diversas o ponto de saturação é atingido em, no máximo, quinze observações.*

Não obstante, uma abordagem complementar quantitativa do problema de pesquisa poderia trazer mais robustez à validade empírica dos achados deste trabalho.

Além disso, por delimitado à carreira de procurador da Fazenda Nacional, a ampliação dos resultados da pesquisa poderá ser válida apenas para carreiras outras que guardem semelhanças com aquela.

### **3.4. Análise dos dados**

Como antecipado, a pesquisa intenta responder o seguinte problema de pesquisa: o teletrabalho contribui com a diminuição da evasão no serviço público? Para tanto, traçaram-se os seguintes objetivos: a) identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na ótica do servidor nesse regime; b) constatar se o teletrabalho constitui-se fator de satisfação no serviço público; c) aferir a prevalência, ou não, do teletrabalho sobre fatores indutores da evasão no serviço público; e, como objetivo geral, d) elucidar se a implementação do teletrabalho impacta negativamente o índice de evasão no serviço público.

Seguindo essa trilha, os dados primários obtidos mediante a aplicação da entrevista foram a seguir considerados e tratados sob o método qualitativo da análise de conteúdo.

Cuida-se, a análise de conteúdo, de técnicas de análise de comunicações que lança mão da descrição analítica e da inferência (BARDIN, 2011). Em suma, a trilha metodológica da análise de conteúdo passa pela codificação, pela transformação do texto em unidades de análise e, por fim, pela categorização (MORAES, 1999).

Os dados colhidos foram tratados nos termos apresentados por Bardin (2011), seguindo-se as etapas de: i) pré-análise, b) exploração do material, e c) tratamento dos resultados e interpretação; as duas últimas, integradas pela codificação, categorização e pela inferência.

As cinco primeiras entrevistas foram gravadas em áudio apenas. As oito seguintes, por sua vez, foram registradas e armazenadas em vídeo. Todas elas foram reproduzidas, transcritas e analisadas pelo autor nas etapas descritas acima.

O material coletado foi codificado em unidades de análises frasais, ou seja, foi reduzido a frações compostas por uma ou mais frases (sequenciais, ou não) extraídas das respostas do entrevistado, as quais, pelo pouco espaço, foram aqui transcritas apenas em uma pequena parte. São apresentadas as transcrições de algumas das respostas mais claramente representativas das categorias nas quais enquadradas.

Em sequência, seguem as cinco categorias relevantes para a solução do problema de pesquisa, construídas a partir do problema de pesquisa e do referencial teórico considerado, quais sejam: a) vantagens do teletrabalho, b) desvantagens do teletrabalho, c) teletrabalho como gerador de satisfação, d) razões para evasão, e e) teletrabalho como trava à evasão.

#### **3.4.1. Vantagens do teletrabalho**

*Eu penso assim, porque, pode dividir melhor o tempo de trabalho, organizar melhor as coisas, principalmente, não só em relação ao trabalho, mas também à vida familiar. (procurador 1)*

*Eu estou conseguindo focar mais no trabalho (...) além da flexibilidade, que é um fator importante, de você conseguir adequar o seu trabalho à sua rotina (...) tem gente que tem perfil de trabalhar à noite, de madrugada (...) eu acabo perdendo menos tempo com deslocamento (...) eu também acho legal eu poder trabalhar de qualquer lugar (...) eu tenho família aqui em Recife, isso também ajuda... minha namorada também mora longe (...) isso acaba ajudando, eu consigo viajar para a casa dos meus pais, para casa da minha namorada e continuar trabalhando (...) (procurador 7)*

*A primeira é você conseguir estar próximo da sua família, você consegue estar num ambiente mais à vontade (...) (procurador 8)*

*A principal vantagem é o deslocamento (...) ganho de tempo e uma comodidade de você poder administrar o seu tempo de uma forma talvez mais eficiente. (procurador 9)*

*Concentração, você consegue em casa se concentrar pra fazer a atividade a que você se propôs (...) não tem interrupção, não tem o deslocamento, o cafezinho (...)* (procurador 10)

*Eu sou fã de usar a tecnologia a nosso favor, sou fã de inovar e, principalmente, sou fã de você ter mais de uma opção (...) eu acho que o teletrabalho não deve ser uma obrigação, nem uma proibição (...)* (procurador 13)

### **3.4.2. Desvantagens do teletrabalho**

*Ou você trabalha de dia e começa a administrar o barulho, a criança está sempre interrompendo, então tem esse lado negativo, que não chega a ser negativo, a pessoa tem que se adaptar a não ter horário fixo.* (procurador 3)

*O servidor vai ter que realizar toda sua função sozinho, sem auxílio de qualquer colaborador.* (procurador 5)

*A gente acaba trabalhando mais tempo do que se estivesse trabalhando na própria unidade. (...) às vezes eu trabalho até de madrugada.* (procurador 5)

*A estrutura sou eu quem tenho que fornecer (...) qualquer problema que surgir eu que preciso resolver, eventualmente até na hora (...)* (procurador 6)

*A maior dificuldade (...) principalmente para o serviço público, eu acho que é de manter aquela sensação de pertencimento (...) o órgão saber como fazer para que aquela pessoa se sinta parte da instituição.* (procurador 7)

*A maior é essa questão, se você não cuidar, você 24 horas por dia está pensando na procuradoria (...)* (procurador 11)

### **3.4.3. Teletrabalho como gerador de satisfação**

*Ah, sim (...) eu vejo como valorização do servidor (...) [sobre o aumento de satisfação com o teletrabalho]* (procurador 2)

*Elevou bastante, viu? (...) Vou dizer que eu estou muito satisfeito, principalmente por conta dessa questão familiar, sabe?* (procurador 3)

*Eu gostei muito, me deu liberdade de horário, de localidade (...) sim, com certeza (...)* [sobre o aumento da satisfação com o teletrabalho] (procurador 4)

*(...) eu acho que traria satisfação de qualquer forma, mesmo que eu fosse casado (...) seria plenamente satisfeito [trabalhando remotamente] (procurador 7)*

*Sim, ter essa possibilidade [de trabalho remoto] nos ajuda, é uma coisa que eu acho que vale a pena, é uma ferramenta positiva, principalmente em grandes cidades (procurador 9)*

*Eu prefiro o trabalho tradicional, indo na repartição (...) [mas] eu gostaria de ter essa possibilidade, sim (procurador 9)*

*Eu tô bem satisfeito trabalhando com teletrabalho, eu acho que meu trabalho tá rendendo bastante, tô conseguindo fazer tudo que eu me propus a fazer, então eu estou bem satisfeito (procurador 10)*

*[sobre a satisfação com o teletrabalho] sim, mas aí seria mais reflexamente, meio que como um orgulho de trabalhar num órgão que possibilita que eu atue remotamente sem grande empecilhos. (procurador 11)*

*Numa situação de retorno à normalidade, o que eu gostaria mesmo é de ter a opção de continuar em teletrabalho se necessário (...) eu queria também ter a possibilidade de estar lá no escritório (...) de vivenciar o trabalho no contexto das relações sociais de trabalho (...) (procurador 12)*

#### **3.4.4. Razões para evasão**

*Estrutura e o volume de trabalho, que eu acho muito desgastante. (procurador 1)*

*E... eu acho que, hoje, a questão da localidade. Porque o fato de eu não estar na minha cidade natal, onde eu tenho raízes, hoje me interessa, e eu faço concurso tentando retornar para minha região. (procurador 4)*

*A gente vê um descolamento muito grande entre as carreiras jurídicas que não estão no Executivo, como o Ministério Público e a Magistratura, e tá tendo uma diferenciação salarial muito grande. (...) (procurador 5)*

*Uma coisa que me levaria a pensar em estudar para outras carreiras seria mais o sucateamento da carreira. (procurador 7)*

*Se tiver muita diferença salarial, estagnar a carreira, outras carreiras remunerando muito melhor. (procurador 10)*

*Hoje, se eu me apaixonasse por algum outro tipo de ocupação, eu consideraria sair (...) por uma questão de paixão, por um arrebatamento (...) mas atualmente não tenho incentivo nenhum para deixar a carreira (...) (procurador 12)*

*Eu teria que fazer uma atividade totalmente diferente (...) teria que ser uma coisa que, além de me pagar muito bem, me desse um tipo de satisfação diferente, sabe? (procurador 13)*

### **3.4.5. Teletrabalho como trava à evasão**

*Sim. Sem dúvida. Certamente. Com certeza [a possibilidade de laborar em teletrabalho teria peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira]. (procurador 1, procurador 5, procurador 6, procurador 7, procurador 10)*

*Com certeza (...), veio esse NUV (...) e veio a lei dos honorários, aí você teve uma melhoria salarial (...). Se a gente não tivesse essa melhoria salarial e nem a perspectiva salarial, eu continuaria estudando [para outro concurso]. Se você é um PFN em teletrabalho, você é muito mais feliz que um juiz federal. (procurador 3)*

*Eu, pessoalmente, eu não, para mim não altera em nada o fato de eventualmente sair os honorários. Eu, sinceramente, eu não tenho uma posição formada se é realmente constitucional ou não. Então, se decidir que não, para mim é indiferente. Eu acho que eu já sou bem remunerado. Então, não, faz diferença nenhuma. (procurador 4)*

*Eu vejo os honorários como um plus só, diante de todo esse quadro. (procurador 6)*

*[mesmo diante de uma redução salarial, o teletrabalho] certamente seria um dos fatores a ser levado em consideração, e um fator bastante importante. (...) se o teletrabalho fosse uma coisa certa, eu nem cogitaria outras carreiras, mesmo que a gente perdesse os honorários. (procurador 7)*

*[mesmo com eventual perda remuneratória] eu consideraria, sim, é uma variável importante... eu acho que ela ia, talvez, diminuir um pouco a importância, ela não ia ser mais tão essencial assim, mas ainda seria considerável, é um fator que ainda colocaria na balança sim. (procurador 9)*



*Teria, opa! Com certeza!* [mesmo diante de eventual perda dos honorários, o teletrabalho ainda teria um peso significativo para a decisão de não sair da carreira] *Eu acho até o seguinte (...) pelo menos pra mim o teletrabalho serviu pra cortar custos (...)* (procurador 11)

*Teria um peso, por conta da questão familiar (...)* [resposta à pergunta: A possibilidade de laborar em teletrabalho teria peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?] (procurador 12)

*A resposta anterior se mantém, o trabalho remoto seria um fator importante na decisão* [de não deixar a carreira, mesmo na hipótese de eventual perda dos honorários] (procurador 12)

#### 4. DISCUSSÃO

Categorizados os dados colhidos nas entrevistas, deles se pode extrair (do sentido manifesto – e claro – das falas) inicialmente, especialmente das unidades de análise insertas na primeira, na terceira e na quinta categorias, que o teletrabalho tem relevância na diminuição da evasão na carreira de procurador da Fazenda Nacional. Veja que os respondentes apontaram mais vantagens do que desvantagem para o teletrabalho e expressamente o consideraram relevante, mesmo se excluída a percepção de honorários (diminuição da remuneração), em eventual tomada de decisão por não deixar a carreira de procurador da Fazenda Nacional. Algumas das respostas que, exemplificativamente, amparam a conclusão:

[Com a possibilidade de trabalhar em teletrabalho] *a balança penderia para não deixar a carreira.* (procurador 2)

*Elevou [a satisfação] porque eu consigo me programar melhor em meus horários... de todo período que eu tô na procuradoria é o que eu tô mais satisfeito.* (procurador 6)

*O teletrabalho é um bom motivo para não sair.* (procurador 11)

*A resposta anterior se mantém, o trabalho remoto seria um fator importante na decisão* [de não deixar a carreira, mesmo na hipótese de eventual perda dos honorários] (procurador 12)

Dos treze entrevistados, oito deles gostariam de trabalhar ou de permanecer em teletrabalho. Os outros cinco gostariam de continuar exercendo suas atividades nas instalações físicas do órgão, mas tendo à disposição a possibilidade de, quando necessário, utilizar o teletrabalho. Duas das três procuradoras manifestaram-se dessa forma. Nenhum deles mencionou não querer em nenhuma hipótese trabalhar remotamente. Mesmo o único procurador que permaneceu utilizando as dependências da PGFN para laborar após a implementação das medidas de isolamento social motivada pela COVID-19, externou que o teletrabalho seria um diferencial da carreira e que gostaria de tê-lo ao dispor. Vejamos:

*Eu prefiro o trabalho tradicional, indo na repartição (...) [mas] eu gostaria de ter essa possibilidade, sim (procurador 9)*

*Eu tô bem satisfeito trabalhando com teletrabalho, eu acho que meu trabalho tá rendendo bastante, tô conseguindo fazer tudo que eu me propus a fazer, então eu estou bem satisfeito (procurador 10)*

*Sim, ficaria mais satisfeito em teletrabalho (procurador 10).*

Apenas um entrevistado externou que a possibilidade de teletrabalho seria irrelevante em eventual deliberação sobre deixar a carreira de procurador da Fazenda Nacional. Contudo, também demonstrou satisfação com o trabalho remoto e disse que sua preferência era por ter a possibilidade de, quando necessário, laborar remotamente. Todos os demais entrevistados, consideraram o teletrabalho um fator relevante nesse processo decisório.

*Sim, é um diferencial (...) é um grande atrativo para a PFN e, pensando em outras carreiras que eu poderia trocar, isso diminui bastante o meu campo de interesse. (procurador 4)*

Mesmo o único entrevistado que não considerou o teletrabalho um diferencial da carreira, manifestou satisfação em poder contar com essa especial forma de trabalho e que tê-lo à disposição seria um importante fator na tomada de eventual decisão de saída. Segue um trecho de suas considerações:

*A possibilidade de trabalhar remotamente ia contar também (...) seria um diferencial positivo [numa decisão de mudar de carreira, mesmo diante duma redução remuneratória]. (procurador 13)*

Como visto, quase a totalidade dos benefícios apontados pelos estudos apontados no referencial teórico foram lembrados pelos entrevistados. Vejam que praticamente todas as benesses ao trabalhador apresentadas no referencial teórico foram indicadas.

Foram destacados as seguintes vantagens: melhora na organização e no gerenciamento do tempo, eliminação da necessidade de deslocamentos, economia de tempo, diminuição de custos, valorização do servidor, aumento da convivência familiar, possibilidade de conciliar melhor vida pessoal e trabalho, flexibilidade de horários e de local para estabelecer residência, melhor concentração no trabalho e aumento de produtividade.

Em relação aos pontos negativos, os entrevistados referiram-se principalmente à ausência do apoio de outros servidores, possível dificuldade em conciliar o trabalho com a vida doméstica, risco de trabalhar excessivamente, menor socialização e diminuição da sensação de pertencimento, custos com equipamentos e dificuldade de controle da produtividade.

Não obstante todos os entrevistados tenham conseguido expressar aspectos positivos e negativos do teletrabalho, a maior ênfase, por todos, foi dada às benesses, tanto que, como já externado, todos os entrevistados gostariam de permanecer em teletrabalho ou de tê-lo à disposição e apenas um deles não o considerou relevante em eventual intenção de saída.

No tocante ao teletrabalho e à motivação, partindo do pressuposto de que o procurador da Fazenda Nacional, do ponto de vista profissional, e sob a lente da teoria motivacional das necessidades (Maslow), tem satisfeito ao menos os quatro primeiros níveis de necessidades, porquanto exercente de cargo público bem remunerado em comparação com a realidade do trabalhador privado brasileiro de mesmo nível de formação e mesmo dos demais servidores públicos (federais, estaduais e municipais) de nível superior (poucos possuem remuneração igual ou superior) e cuja assunção pressupõe aprovação em concurso público de elevado grau de dificuldade; é possível inferir que o teletrabalho poderia funcionar como elemento de contribuição para satisfação das necessidades de quinto grau (auto realização).

De fato, o exercício do teletrabalho, com sua flexibilidade característica, seja de local, seja de horário, da execução do trabalho, pode contribuir para que o procurador tenha mais condições (organizando adequadamente seus horários de trabalho) de dedicar-se com mais plenitude a outros aspectos da vida que considere (igual ou mesmo mais) relevantes para o atingimento de sua realização pessoal em maior grau possível.

Os relatos dos entrevistados, transcritos acima, especialmente os categorizados como *vantagens do teletrabalho*, *teletrabalho como gerador de satisfação* e *teletrabalho como trava à evasão* corroboram essa conclusão. Eis uma resposta bastante efusiva que aponta para essa constatação:

*Isso daí [acompanhar as atividades da filha], isso aí não tem o que pague (...) a facilidade de estar em casa (...) dar aquela desligada (...)* (procurador 11)

A adoção do teletrabalho prestigia, ainda, a consolidação da teoria Y de McGregor (1960), pois a permissão dada ao servidor de que ele possa trabalhar onde e quando preferir parece ressaltar e estimular suas potencialidades, sua motivação e suas aptidões para contribuir com a organização pública à qual serve, como se pode inferir dessa observação feita por um dos entrevistados:

*Elevou porque eu consigo me programar melhor em meus horários... de todo período que eu tô na procuradoria é o que eu tô mais satisfeito.* (procurador 6)

Agora sob o prisma da teoria bifatorial de Herzberg (1966), considerando que, no caso do procurador da Fazenda Nacional, as tarefas realizadas *in office* são exatamente as mesmas que seriam realizadas sob a forma de teletrabalho, os fatores motivacionais, neste ou naquele caso, seriam iguais. Não haveria, portanto, ganho do ponto de vista motivacional.

Contudo, ao optar pelo trabalho remoto, supõe-se que o procurador considerará melhor a ambiência do local (sua casa, por exemplo) onde exercerá suas atividades profissionais do que o ambiente laboral da procuradoria onde lotado. Do contrário, não se submeteria ao regime de teletrabalho.

Assim, pela teoria dos dois fatores, em que pese não contribuir com o ganho de satisfação, o trabalho remoto reduziria as possibilidades de insatisfação. Aqui também, as falas dos entrevistados corroboram a assertiva. Exemplificando:

*Por outro lado, você ganha também na organização do trabalho, eu não preciso sair de sala (...) ninguém entra na minha sala (...) o fluxo de trabalho fica bem mais previsível (...) eu consigo planejar a minha semana. (procurador 11)*

Noutro vértice, analisando a questão sob a teoria motivacional das expectativas (VROOM, 1964), a possibilidade de trabalhar sob o regime do trabalho remoto, dada a série de benefícios ao indivíduo apontada pelos entrevistados, poderia ser vista, por si mesma, como uma forma de recompensa. Assim não fosse, também não haveria a opção do procurador pelo teletrabalho.

O procurador, sujeito que é à mensuração do resultado do seu trabalho, empenhar-se-ia em manter elevado seu grau de produtividade, de modo a manter a obtenção da recompensa (eventualmente a própria manutenção do regime de trabalho remoto).

No mais, tomando em conta as teorias da equidade (Adams) e dos princípio de justiça organizacional (Greenberg e Folger), o exercício do teletrabalho, na medida em que reduziria o contato pessoal dos procuradores e a própria visualização do que executam e de como o fazem, tenderia a reduzir as percepções (eventualmente distorcidas) de que haveria injustiça nas compensações recebidas por cada um deles em confronto com as recebidas pelos demais colegas.

Os benefícios percebidos (e relatados) do trabalho remoto também autorizam concluir, agora fundando-se na teoria cognitiva social, que o teletrabalho, de per si, teria o condão de gerar estímulos positivos.

A teoria do estabelecimento de metas, por sua vez, pode ser considerada no intuito de promover a manutenção da motivação do servidor em teletrabalho, na medida em que se apoia na assertiva de que a definição de objetivos claros impacta positivamente a motivação.

Por fim, os relatos colhidos também corroboram as conclusões dos diversos trabalhos apontados no marco teórico que relacionam negativamente o trabalho remoto e a intenção de saída, pois indicativos do teletrabalho como influente na intenção de permanência na organização, bem assim no incremento dos níveis de motivação e satisfação. A resposta transcrita abaixo, por exemplo, foi dada com bastante ênfase:

[O teletrabalho] *teria um peso igual* [na decisão de não deixar a carreira, se não houvesse mais a percepção de honorários] (...) *Francamente, você poder trabalhar de qualquer lugar deste país (...) é quase uma segunda Lei Áurea!* (procurador 3)

As falas dos entrevistados, mesmo daqueles que tem preferência por prestar o seu serviço na repartição, destacam muito positivamente o fato de se ter à disposição a possibilidade de trabalhar, ainda que eventualmente, remotamente. A ênfase em se tratar de condição diferencial da carreira e consubstanciar-se ponto de apoio relevante para a decisão de permanência corrobora as conclusões de Choi (2018) de que a existência de opção, ainda que exercida, pelo teletrabalho impacta negativamente a intenção de saída.

*A possibilidade de trabalhar remotamente ia contar também (...) seria um diferencial positivo* [numa decisão de mudar de carreira, mesmo diante duma redução remuneratória]. (procurador 13)

*“Motivating people is still a challenge for the simple reason that everyone is different. The reason that different theories exist to explain motivation is that no single theory is able to fully describe human behavior.”* (EHIOBUCHÉ, 2013)

De fato, sendo um desafio a motivação de pessoas por serem todas diferentes e únicas, oportunizar-lhes o acesso à flexibilização que o teletrabalho proporciona, mesmo que uns lancem mão dela mais do que outros, parece ser um importante elemento a ser considerado nas políticas de gestão de pessoas das organizações públicas e privadas.

*Eu gostaria de ter a possibilidade de continuar existindo o teletrabalho (...) de ter a opção, se necessário, eu ficar em trabalho remoto.* (procurador 12)

Como dito linhas acima quando referenciada a teoria das expectativas, o teletrabalho em si mesmo pode ser visto como uma forma de recompensa, e recompensa continuada e persistente, indutor, portanto, como ensinado por Motta (1986), de entusiasmo e felicidade no trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se viu, a análise de conteúdo do corpo da pesquisa corrobora o referencial teórico e responde o problema de pesquisa indicando que a implementação do teletrabalho é fator com potencial de diminuir a evasão no serviço público. Com efeito, externadas as vantagens e as desvantagens do trabalho remoto para o servidor público, extraiu-se, após, que esse especial modelo de trabalho pode implicar o incremento da satisfação no serviço público e constituir-se como fator prevalente de retenção de pessoas sobre as causas que induzem à evasão.

De fato, especialmente após o massivo direcionamento de pessoas ao teletrabalho em razão do isolamento social motivado pela pandemia do COVID-19, e a constatação de que benefícios, especialmente financeiros, foram imediatamente observados pela Administração<sup>26</sup>, a partir da implementação de políticas de *home office*; a consolidação dessa especial forma de execução do trabalho parece apresentar-se no horizonte (GOEKING, 2020). Inclusive, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia editou a Instrução Normativa nº 65<sup>27</sup>, de 30 de julho de 2020, que vigorará a partir de 1º de setembro de 2020, e que expressamente inclui o teletrabalho em programa de gestão que os órgãos federais poderão doravante implementar.

Em assim sendo, e dada a inferência aqui construída de que o teletrabalho é visto como um benefício pelo servidor público, iniciativas que favoreçam o desenvolvimento pessoal para o gerenciamento de todos os aspectos da vida, profissional e pessoal, devem ser consideradas pela Administração. Cita-se, nesse passo, o trabalho de Friedman e Westring (2015), que identificou aumentos significativos de satisfação e desempenho por aqueles que participaram de programa direcionado ao desenvolvimento da liderança em múltiplos aspectos, além do profissional.

---

<sup>26</sup> Entre abril e junho de 2020, o governo federal reduziu, com o trabalho remoto dos servidores, as despesas de custeio em R\$ 446,4 milhões. Fonte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>

<sup>27</sup> Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>

Ainda, exercente de atividade essencialmente criativa, o procurador em teletrabalho possivelmente apresentará maior produtividade, consoante apontado por Glenn Dutcher (2012).

Dado o desenho legal e institucional do serviço público brasileiro, cujo acesso aos cargos efetivos dá-se exclusivamente mediante concurso público, a ampliação do teletrabalho nas atividades que possibilitem essa forma de labor poderá, ainda, equacionar eventuais dificuldades no suprimento dos postos vagos em unidades de difícil provimento e possíveis problemas de insatisfação gerados em decorrência de lotações iniciais indesejadas pelo servidor. Assim, a redução da evasão de talentos na Administração, mediante eventual ampliação do teletrabalho, poderá contribuir com o ganho de desempenho na prestação do serviço público, especialmente em unidades mais remotas e de difícil provimento.

Sugere-se, como agenda futura de pesquisa, que o estudo seja replicado em outras carreiras públicas (inclusive estaduais e municipais) com faixas salariais diversas, com o objetivo de se atestar, ou não, se as conclusões aqui postas se aplicam à generalidade dos servidores públicos cujas atividades possam vir a ser desempenhadas remotamente. De outra parte, pode-se ainda cogitar de estudos direcionados a examinar o reflexo do teletrabalho em outros aspectos, como na produtividade, na cultura organizacional, no engajamento e nas demais relações sociais do servidor público. Sem descuidar também das repercussões negativas do trabalho remoto, pode-se considerar também estudos voltados às políticas de implementação e gestão do teletrabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

ABOALMAALI, F. S.; ABEDI, A.; KETABI, S. A Study of the Relationship between Telework and Components Affecting Performance Improvement from the Viewpoint of the Employees of Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. **International Journal of Scientific Management & Development**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 329–333, 2015. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108717870&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 17 jul. 2020.

ABDEL-WAHAB, A. Employees' attitudes towards Telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. **Behaviour & Information Technology**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 367–375, 2007. DOI 10.1080/01449290500535426.



Disponível em:  
<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=26205490&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 jul. 2020.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental psychology** (Vol. 2, pp. 267–299), 1965 Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601082>. Acesso em: 02 mai. 2020.

ALEMÃO, I.; BARROSO, M. R. C. O teletrabalho e o repensar das categorias tempo e espaço. **Enfoques - revista dos alunos do PPGSA-UFRJ**, v.11(1), p. 73-88, 2002. Disponível em:  
<http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br/ojs/index.php/enfoques/article/view/142/133>. Acesso em: 03 abr. 2020.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 383–400, 2002. DOI 10.1002/job.144. Disponível em:  
<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7181778&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 27 jul. 2020.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, **Organizational Dynamics**, Vol. 28, pp. 53-68, 1999. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261600800169>. Acesso em: 03 mar. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Coimbra: Ed. Almedina, 2014.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R.G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, mar. 2010. v. 8, n. 1, p. 71–91. Disponível em:  
<http://go.galegroup.com.sbxproxy.fgv.br/ps/i.do?ty=as&v=2.1&u=capex&it=DIourl&s=RELEVANCE&p=AONE&qt=SP~71~~IU~1~~SN~1679-3951~~VO~8&lm=&sw=w>. Acesso em: 03 out. 2019.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, dez. 2002/jul. 2003v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 106-127. Disponível em:  
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104/97>. Acesso: 06 out. 2019.

CAILLIER, J. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? **Public Organization Review**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 461–476, 2016. DOI 10.1007/s11115-015-0318-y. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=119206976&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 01 mar. 2020.

CAMPBELL, J. W.; IM, T. PSM and Turnover Intention in Public Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 323–346, 2016. DOI 10.1177/0734371X14567366. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119511611&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 15 jun. 2020.

CAMPIONE, W. Employed women's well-being: The Global and daily impact of work. **Journal of Family and Economic Issues**, 29(3), 346-361, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10834-008-9107-x>. Acesso em: 31 jul. 2020.

CERIBELLI, H. B.; MIGNACCA, T. P. Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. **Revista Gest@o.Org**, v. 17, Edição 1, 2019, p. 102-118 ISSN 1679-1827. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272019v17Ed.p88-104>. Acesso em: 30 mai. 2020.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, set. 2016. v. 10, n. 3, p. 37–56. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.ez91.periodicos.capes.gov.br.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120057003&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 11 out. 2019.

CHOI, S. Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 26–50, 2018. DOI 10.1177/0091026017738540. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127964862&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 jul. 2020.

CHOI, S. Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 470–495, 2020. DOI 10.1177/0091026019886340. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=c8h&AN=144768855&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 12 mar. 2020.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, set. 2013. v. 11, n. 3, p. 462–474. Disponível em: <http://go.galegroup.com.sbxproxy.fgv.br/ps/i.do?ty=as&v=2.1&u=capes&it=DIourl&s=RELEVANCE&p=AONE&qt=SP~462~~IU~3~~SN~1679-3951~~VO~11&lm=&sw=w>. Acesso em: 09 out. 2019.

COUTINHO, C. M. G. F. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais: teoria e prática**. Coimbra: Ed. Almedina, 2014.

DUMAS, M.; RUIILLER, C. Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? **Revue Management et Avenir**, [s. l.], n. 74, p. 71–95, 2014. DOI 10.3917/mav.074.0071. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100188640&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 28 jul. 2020.

EHIUBUCHE, C. Reading through Motivational Theories. **CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management**, [s. l.], v. 4, n. 11, p. 23–27, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119728011&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 jul. 2020.

FELDMAN, D.C.; GAINEY, T.W. Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, Vol. 7, pp. 369–88, 1997. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482297900255>. Acesso em: 03 abr. 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.BR**, Rio de Janeiro, jul. 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/79843>. Acesso em: 26 out. 2019.

FONNER, K.; ROLOFF, M. Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. **Journal of Applied Communication Research**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 336–361, 2010. DOI 10.1080/00909882.2010.513998. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=54302751&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FRIEDMAN, S. D.; WESTRING, A. Empowering individuals to integrate work and life: insights for management development. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 299–315, 2015. DOI 10.1108/JMD-11-2012-0144. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101699652&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 jul. 2020.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007. DOI 10.1037/0021-9010.92.6.1524. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27520425&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 28 jul. 2020.

GIBERSON, T.; MIKLOS, S. Weighing In on Telecommuting. **TIP: The Industrial-Organizational Psychologist**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 163–166, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=94148247&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 03 ago. 2020.

GLENN DUTCHER, E. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 355–363, 2012. DOI 10.1016/j.jebo.2012.04.009. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=83448417&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 28 jul. 2020.

GOEKING, W.. 'Home office' deve crescer 30% após crise de coronavírus, aponta FGV. **O Globo**, São Paulo, 14 abr 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/14/home-office-deve-crescer-30percent-apos-crise-de-coronavirus-aponta-fgv.ghtml>. Acesso em: 16 jun 2020.

GOLDEN, T. D. Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 69, n. 1, p. 176–187, 2006. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ741357&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 04 mai. 2020.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais** (8. ed.) Rio de Janeiro: Record, 2004.

GORBALENYA, A. E. *et al.* The species Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus: classifying 2019-nCoV and naming it SARS-CoV-2. **Nat Microbiol** **5**, 536–544, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41564-020-0695-z>. Acesso em: 01 ago. 2020.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. New York: The Word Publishing Company, 1966.

HORNUNG, S.; GLASER, J. Employee responses to relational fulfillment and work-life benefits: A social exchange study in the German public administration. **International Journal of Manpower**, fev. 2010. v. 31, n. 1, p. 73–92. Disponível em: <https://www.emeraldinsight-com-ez91-periodicos-capes-gov-br.sbxproxy.fgv.br/doi/pdfplus/10.1108/01437721011031702>. Acesso em: 11 out. 2019.

HUNTON, J. E. Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! **Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 111–140, 2005. DOI 10.2308/jis.2005.19.2.111. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18804630&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 03 ago. 2020.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 17–39, 2016. DOI 10.1590/0034-7612146562. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=113085624&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 18 jun. 2020.

LATHAM, G. P. **Work motivation: History, theory, research and practice**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2007.

MCGREGOR, D. M. **The human side of the enterprise**. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company, 1960

MAIER, N. R. F. **Psychology in industry**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1946.

MANOOCHEHRI, G.; PINKERTON, T. Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. **American Business Review**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 9, 2003. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9044425&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MARUYAMA, T.; TIETZE, S. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. **Personnel Review**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 450–469, 2012. DOI 10.1108/00483481211229375. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76405415&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50, 370–396, 1943.

MASUDA, A. D.; HOLTSCHLAG, C.; NICKLIN, J. M. Why the availability of telecommuting matters. **Career Development International**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 200–219, 2017. DOI 10.1108/CDI-05-2016-0064. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122843142&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 ago. 2020.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril.

2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82>. Acesso em: 23 dez 2019.

MOYNIHAN, D.; LANDUYT, N. Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, 28, 120-143, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/28627501\\_Explaining\\_Turnover\\_Intention\\_in\\_State\\_Government\\_Examining\\_the\\_Roles\\_of\\_Gender\\_Life\\_Cycle\\_and\\_Loyalty](https://www.researchgate.net/publication/28627501_Explaining_Turnover_Intention_in_State_Government_Examining_the_Roles_of_Gender_Life_Cycle_and_Loyalty). Acesso em: 04 mai. 2020.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: **Academic Press**, 1982. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/227821>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MORAES, L. F. S. **Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros**. 2017. Tese de doutorado. Centro Universitário FEI. Disponível em: <https://repositorio.fei.edu.br/bitstream/FEI/196/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 18 jun. 2020.

MORGANSON, V. J. *et al.* Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Psychology**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 578–595, 2010. DOI 10.1108/02683941011056941. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53171136&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 28 jul. 2020.

MOTTA, P. R. Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 117 a 129, ago. 1986. ISSN 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10049/9050>. Acesso em: 04 mai 2020.

RICHMAN, A. *et al.* The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. **Community, Work & Family**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 183–197, 2008. DOI 10.1080/13668800802050350. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32708212&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 10 mai. 2020.

RUPIETTA, K.; BECKMANN, M. Working from Home. **Schmalenbach Business Review (SBR)**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 25–55, 2018. DOI 10.1007/s41464-017-0043-x. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127610359&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 04 mai. 2020.

SHIEH, A. B. E. F. of B. E. U. **Australian telework places : a socio-behavioural exploration of home-based teleworkers**. 2019. [s. l.], 2019. Tese PHD. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=ddu&AN=065AA402162792B0&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 28 jul. 2020.

SMITH, S. A.; PATMOS, A.; PITTS, M. J. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. **International Journal of Business Communication**, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 44–68, 2018. DOI 10.1177/2329488415589101. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126762183&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 10 jun. 2020.

STEIL, A. V.; FLORIANI, E. V.; BELLO, J. S. A. Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. **Paidéia**, v. 29, e2910, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2019000100504&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2019000100504&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 ago. 2020.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT: Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 3, p. 20-27, 2009. Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf). Acesso em: 15 fev. 2020.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. The future of work motivation. **Academy of Management Review**, 29, 379–387, 2004. Disponível em: [https://www.academia.edu/27388541/The\\_Future\\_of\\_Work\\_Motivation\\_Theory](https://www.academia.edu/27388541/The_Future_of_Work_Motivation_Theory). Acesso em: 18 ago. 2020.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper, 1911.

VITELES, M. S. **Motivation and morale in industry**. London: Staples Press Limited, 1954.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons, 1964.

## **7. APÊNDICE**

### **7.1. Roteiro de entrevista (pré-pandemia da COVID-19)**

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Há quanto tempo você está na PGFN?
- 3) Você trabalha em regime de teletrabalho?
- 4) Você já trabalhou em regime de teletrabalho?
- 5) Você já trabalhou em regime de teletrabalho na PGFN?
- 6) Você gostaria de trabalhar em regime de teletrabalho? (se a resposta 2) for não)
- 7) Na sua opinião, quais as vantagens do teletrabalho para o servidor?
- 8) Na sua opinião, quais as desvantagens do teletrabalho para o servidor?
- 9) Laborar em teletrabalho elevou a sua satisfação com o trabalho? Por quê? (se quaisquer das respostas 3) ou 4) forem sim)
- 10) Você ficaria mais satisfeito com o trabalho se laborasse em teletrabalho? Por quê? (se a resposta 2) for não)
- 11) A possibilidade de laborar em teletrabalho é, ou seria, um diferencial da carreira?
- 12) Quais os principais fatores que o levariam a deixar a carreira?
- 13) A possibilidade de laborar em teletrabalho teria peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?
- 14) Se não houvesse a percepção de honorários advocatícios, a possibilidade de laborar em teletrabalho teria maior ou menor peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?

### **7.2. Roteiro de entrevista (pós-pandemia da COVID-19)**

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Há quanto tempo você está na PGFN?
- 3) Você trabalha em regime de teletrabalho? Normal ou excepcionalmente (diante do quadro de pandemia da COVID-19)? Há quanto tempo?
- 4) Você já trabalhou em regime de teletrabalho?
- 5) Você já trabalhou em regime de teletrabalho na PGFN?
- 6) Você gostaria de trabalhar (ou continuar) em regime de teletrabalho?
- 7) Na sua opinião, quais as vantagens do teletrabalho para o servidor?
- 8) Na sua opinião, quais as desvantagens do teletrabalho para o servidor?



- 9) Laborar em teletrabalho elevou a sua satisfação com o trabalho? Por quê?
- 10) Você ficaria mais satisfeito com o trabalho se laborasse (continuasse a laborar) em teletrabalho? Por quê?
- 11) Você consegue reavaliar as suas respostas anteriores, agora considerando um quadro diferente, no qual as demais consequências da pandemia (homeschooling, cônjuge também em trabalho remoto, isolamento social, fechamento de fronteiras) não fossem observadas? Explique.
- 12) A possibilidade de laborar em teletrabalho é, ou seria, um diferencial da carreira?
- 13) Quais os principais fatores que o levariam a deixar a carreira?
- 14) A possibilidade de laborar em teletrabalho, ou o efetivo exercício do trabalho remoto, ainda que parcialmente, teria peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?
- 15) Se não houvesse a percepção de honorários advocatícios, a possibilidade de laborar em teletrabalho teria maior ou menor peso significativo em eventual decisão de não deixar a carreira?