

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE PLANALTINA - FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

JOÃO LUCAS DE MORAES ARCANJO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**Brasília-DF
2021**

JOÃO LUCAS DE MORAES ARCANJO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Projeto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profª. Drª. Maria Júlia Pantoja

Brasília-DF

2021

**Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

AA668c Arcanjo, João Lucas de Moraes
Comprometimento Organizacional e Teletrabalho: Estudo de
Caso em um Instituição Pública de Ensino Superior / João
Lucas de Moraes Arcanjo; orientador Maria Júlia Pantoja. --
Brasília, 2021.
121 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2021.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Teletrabalho. 3.
Flexibilização do Trabalho. 4. Organização pública. I.
Pantoja, Maria Júlia, orient. II. Título.

JOÃO LUCAS DE MORAES ARCANJO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TELETRABALHO: ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSICO SUPERUIOR**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília - UnB.

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília - UnB
Orientadora

Profa. Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Universidade de Brasília - UnB
Examinador – Membro Interno

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue
Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul
(TCE-RS)
Examinador – Membro Externo

Prof. Dr. Celso Vila Nova
Universidade de Brasília - UnB
Examinador – Membro Suplente

Brasília-DF, 06 de maio de 2021

À minha esposa, Raquel. À minha filha, Ana Júlia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida. Agradeço à minha família (mãe, pai, esposa, filha e irmãos) que de tão perto acompanharam, e acompanham, a minha trajetória. Vocês são não apenas a base, mas o todo.

Muitos foram os desafios para que, hoje, o mestrado se tornasse realidade. Não, realmente, não é simples, tampouco fácil, porém é gratificante e enriquecedor. O conhecimento nos trás um sentimento singular, de aprender e viver algo novo e, por isso, o processo para adquiri-lo é árduo, mas recompensador.

Agradeço à Universidade de Brasília, em especial ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Recebi, desde que o mestrado ainda estava na fase de seleção, o incentivo e apoio dos colegas que compartilhavam comigo uma grande parte do dia na execução dos desafios institucionais. Por muitas vezes tive que me ausentar do local de trabalho para o cumprimento das atividades demandadas pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP) e, sem dúvidas, pude perceber a compreensão de todos os colegas.

Registro, ainda, meus agradecimentos à Prof.^a Dr^a Maria Júlia, com o seu indiscutível conhecimento, sempre disposta a ajudar e contribuir. Sem dúvidas sua participação foi um pilar na elaboração e conclusão deste trabalho.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todo o quadro docente e técnico do PPGP, que sempre procurou oferecer o melhor aos discentes e tornou concreto o sonho do título de mestre almejado por tantos.

Todos vocês fizeram parte deste projeto. Muito obrigado.

*“A diferença entre o sonho e a realidade é
quantidade certa de tempo e trabalho.”*

(William Douglas)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as relações entre a variável antecedente comportamentos diante do teletrabalho compulsório e a variável critério comprometimento organizacional, englobando três dimensões: normativa, de continuação e afetiva. A amostra foi composta por 390 servidores TAE, de uma instituição pública de ensino superior, que exerciam suas atividades laborais na modalidade remota. Para tanto, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, com corte transversal, em uma abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico, com uso da plataforma *Google Forms*. Os resultados evidenciaram que o comprometimento afetivo foi a dimensão percebida com mais intensidade entre os servidores da amostra estudada, porém quando segmentada, considerando variáveis individuais (escolaridade do cargo e faixa etária); características da tarefa (rotineiras ou diversificadas); e variáveis de contexto (*campi* e unidade de lotação) foram verificadas diferenças significativas tanto nos comportamentos diante do teletrabalho compulsório, quanto nos níveis de comprometimento. Para investigar as relações entre a variável antecedente e a variável critério Comprometimento Organizacional foram realizadas análises de regressão múltipla do tipo *stepwise*. Os resultados apontaram que os comportamentos diante do teletrabalho da amostra de servidores da carreira TAE contribuíram com mais de 8% da variância explicada da variável critério comprometimento organizacional afetivo. Estudos futuros que visem associar o teletrabalho aos níveis de comprometimento organizacional, devem considerar as peculiaridades das carreiras e dos órgãos que compõem a Administração Pública, além do macroambiente em que está sendo conduzido o estudo.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Comportamento organizacional. Teletrabalho. Carreira pública. Administração Pública.

ABSTRACT

His work had as general objective to analyze the relations between the variable antecedent behaviors before the compulsory telework and the variable criterion organizational commitment, encompassing three dimensions: normative, continuation and affective. The sample consisted of 390 TAE servers, from a public institution of higher education, who exercised their work activities in the remote mode. To this end, the research strategy adopted was the case study, with a cross-section, in a quantitative approach. Data collection was performed using an electronic questionnaire, using the Google Forms platform. The results showed that the affective commitment was the dimension most perceived among the employees of the studied sample, but when segmented, considering individual variables (education level and age group); task characteristics (routine or diversified); and context variables (campuses and stocking units), significant differences were found both in behaviors regarding compulsory teleworking and in levels of commitment. To investigate the relationship between the antecedent variable and the Organizational Commitment criterion variable, multiple regression analyzes were performed. The results showed that the behaviors regarding teleworking in the sample of TAE career employees contributed with more than 8% of the explained variance of the affective organizational commitment criterion variable. Future studies that aim to associate teleworking with the levels of organizational commitment, should consider the peculiarities of the careers and bodies that make up Public Administration, in addition to the macroenvironment in which the study is being conducted.

Keywords: Organizational commitment. Organizational behavior. Teleworking. Public career. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de comprometimento organizacional e Meyer e Allen (1991).....	30
Figura 2. Distribuição dos artigos por periódicos.....	35
Figura 3. Organograma UnB.....	60
Figura 4. Total de cursos da UnB por grau (2019).....	62
Figura 5. Alocação de servidores na UnB.....	64
Figura 6. Gráfico <i>Scree Plot</i> (Comprometimento diante do Teletrabalho).....	80
Figura 7. Gráfico <i>Scree Plot</i> (Comprometimento Organizacional).....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Temáticas sobre vínculos psicológicos e seus respectivos pesquisadores.....	28
Quadro 2. Síntese dos estudos sobre comprometimento em organizações públicas.....	38
Quadro 3. Definições de Teletrabalho.....	46
Quadro 4. Regimes de execução do teletrabalho.....	49
Quadro 5. Estruturação <i>multicampi</i> UnB.....	61
Quadro 6. Primeira e segunda seções da escala de medida adaptada.....	70
Quadro 7. Terceira seção da escala adaptada.....	71
Quadro 8. Quarta seção da escala de medida adaptada.....	71
Quadro 9. Questões sobre comprometimento organizacional aplicadas.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Identificação e demografia.....	33
Tabela 2. Tipificação metodológica.....	35
Tabela 3. Enfoques temáticos.....	36
Tabela 4. Quantitativo de servidores da UnB.....	62
Tabela 5. Distribuição da amostra.....	65
Tabela 6. Perfil demográfico dos participantes.....	66
Tabela 7. Perfil funcional dos participantes.....	68
Tabela 8. Características do teletrabalho.....	69
Tabela 9. Teste Alfa de <i>Cronbach</i> de cada dimensão do questionário.....	75
Tabela 10. Matriz de Correlações - Escala Comportamento diante do Teletrabalho.....	79
Tabela 11. Testes KMO e Bartlett (Comportamento diante do Teletrabalho).....	79
Tabela 12. Componentes Principais (Comportamento diante do Teletrabalho).....	80
Tabela 13. Matriz Correlações Escala Comprometimento Organizacional.....	81
Tabela 14. Testes KMO e Bartlet (Comprometimento Organizacional).....	82
Tabela 15. Componentes Principais (Comprometimento Organizacional).....	83
Tabela 16. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional Médias e dp Amostra Geral (n =390).....	85
Tabela 17. Média por item da Escala Comportamento diante do Teletrabalho (N =390)....	85

Tabela 18. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x <i>Campi</i> - Médias e dp Amostra Geral (n =390).....	86
Tabela 19. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Características das Tarefas - Médias e dp Amostra Geral (n =390).....	87
Tabela 20. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Setor - Médias e dp Amostra Geral (n =390).....	88
Tabela 21. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Faixa etária – Média e dp Amostra Geral (n =390).....	89
Tabela 22. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Escolaridade – Média e dp Amostra Geral (n =390).....	90
Tabela 23. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Escolaridade exigida pelo cargo – Média e dp Amostra Geral (n =390).....	91
Tabela 24. Correlações entre as variáveis do modelo (n = 390).....	91
Tabela 25. Modelos de Regressão sobre Comprometimento Organizacional (n = 390).....	92

LISTA DE SIGLAS

CAD	Conselho de Administração
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
FCE	Faculdade de Ceilândia
FGA	Faculdade do Gama
FUP	Faculdade de Planaltina
GDF	Governo do Distrito Federal
HUB	Hospital Universitário de Brasília
IES	Instituição de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
IQ	Incentivo a Qualificação
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
ME	Ministério da Economia
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RFB	Receita Federal do Brasil
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Formulação do problema de pesquisa	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificativa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Pesquisa bibliográfica.....	25
2.2 Comprometimento Organizacional importância, conceitos e temas relevantes.....	27
2.3 Comprometimento organizacional na Administração Pública: estudos relacionados à temática comprometimento organizacional em instituições públicas.....	32
2.4 Teletrabalho: definições e modalidades.....	45
2.5 Teletrabalho compulsório como estratégia de flexibilização da jornada de trabalho.....	51
2.6 Carreira TAE.....	55
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Tipo de pesquisa.....	58
3.2 Caracterização da organização estudada.....	59
3.3 Caracterização geral dos participantes.....	65
3.3.1 Características demográficas, funcionais e do teletrabalho.....	65
3.4 Procedimentos.....	69
3.4.1 Validação semântica.....	74

3.4.2 Confiabilidade das escalas.....	75
3.4.3 Procedimentos para coleta de dados.....	76
3.4.4 Procedimentos para análise de dados.....	76
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	78
4.1 Análise fatorial.....	78
4.1.1 Comportamento diante do Teletrabalho.....	78
4.1.2 Comprometimento Organizacional.....	81
4.2 Resultados da Aplicação do Instrumento: Médias.....	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas competências e práticas gerenciais aliado à necessidade de implantação de diferentes modalidades de trabalho têm adquirido especial relevância no contexto atual do setor público brasileiro. Além disso, a ocorrência da pandemia pelo COVID-19 vem deslocando o foco de um processo de implementação gradual e voluntária para a adoção compulsória do trabalho remoto, tendo em vista a necessidade das instituições públicas garantirem níveis de produtividade satisfatórios em um cenário de isolamento social.

Diante disso, conforme argumentam Janissek, Peixoto, Cerqueira e Santos (2014), vários desafios emergem para a gestão de pessoas, sobretudo nas Universidades Públícas, que apresentam complexidades e dificuldades para transformar as estruturas burocráticas dos serviços em práticas de gestão inovadoras, bem como para introduzir mudanças nas interações entre seus integrantes e usuários. Assim, a realização de estudos e pesquisas sobre como as novas modalidades de trabalho podem influenciar os níveis de comprometimento dos indivíduos com a organização torna-se importante para compreender tanto os comportamentos nas novas configurações e dinâmicas de trabalho, quanto os resultados de desempenhos individuais, de equipes e organizacionais (BASTOS et al.; 2013).

O mapeamento da literatura sobre comprometimento organizacional indicou que entre as temáticas mais estudadas destacam-se o bem-estar no trabalho (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015), o entrincheiramento (RODRIGUES & BASTOS, 2013) e o envolvimento (KLUMB & FEUERCHUTTE, 2012), entretanto, foi possível constatar uma quantidade reduzida de pesquisas no contexto da administração pública, em especial associando o referido construto às novas modalidades de trabalho.

Segundo Demo (2003), o comportamento organizacional é a disciplina que engloba o comprometimento (envolvimento ou lealdade organizacional), e esse descende de “contratos psicológicos entre organização e empregado”. Ainda segundo a autora, estudos sobre comprometimento no trabalho estão distantes de consenso quanto à própria definição de seu conceito.

O comprometimento organizacional, de acordo com Bastos et al. (2014) pode ser definido como o elemento que une as pessoas em torno das metas e objetivos da organização, através de uma contribuição ativa e empenho na realização do trabalho. No presente estudo, o foco central recairá nos efeitos das novas modalidades de trabalho sobre os níveis de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública.

Meyer e Allen (1991), apresentaram o modelo tridimensional (normativo, de continuação e afetivo), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), baseado na proposição de que o comprometimento é uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo. Deve-se considerar que os vínculos normativo, de continuação e afetivo não são tipos isolados de comprometimento, podendo existir simultaneamente e em proporções diferentes (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Nesse modelo as dimensões de comprometimento apresentam-se da seguinte forma:

- Afetivo – grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Sente que quer permanecer (desejo);
- Normativo – grau em que o colaborador possui de sentimento de obrigação (dever moral) de permanecer na organização. Sente que deve permanecer (obrigação); e

- Continuação – grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída dela. Sente que a necessidade de permanecer (necessidade).

No âmbito do setor público, a aplicação de ferramentas no intuito de melhor entender os vínculos dos indivíduos com a organização pode gerar subsídios relevantes à atuação gerencial. Em estudo realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por Andrade (2018), por exemplo, foi identificado que muitos servidores da carreira de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), utilizam incentivos e benefícios propostos à carreira com a intenção de articular o tempo laboral em outras atividades, a exemplo da docência. Nessa perspectiva, Andrade (2018) argumenta que os servidores da carreira TAE, por terem incentivos à capacitação e à qualificação, muitas vezes recorrem a outras organizações, públicas ou privadas, como forma de aplicar seus conhecimentos, ou para buscar uma melhor colocação profissional, de acordo com a sua qualificação.

As pesquisas sobre vínculo dos colaboradores com as organizações já vem sendo alvo de estudos desde o século XX e tem despertado maior relevância conforme o avanço da globalização (TRALDI & DEMO, 2012). Porém, ainda foi pouco explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento em qualquer de suas dimensões (CASTRO, 2019).

O presente estudo, utilizando dados primários, investigou as relações entre comportamentos diante do teletrabalho compulsório e as dimensões comprometimento organizacional: afetiva, normativa e de continuação.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa

De que forma o teletrabalho compulsório associa-se aos níveis de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as relações entre o teletrabalho compulsório com os níveis de comprometimento organizacional entre os servidores TAE de uma instituição pública de ensino superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Retratar temas emergentes relacionados ao comprometimento organizacional na Administração Pública brasileira;
- Identificar os padrões sócio demográficos dos servidores técnico-administrativos da IES estudada;
- Verificar, sob a ótica tridimensional do comprometimento, a dimensão predominante entre os servidores técnico-administrativos que desenvolvem suas atividades laborais na modalidade de teletrabalho compulsório em uma IES;

- Analisar os níveis de comprometimento organizacional e como eles se distribuem entre os segmentos da amostra de servidores técnico-administrativos e dos *campi* da instituição: Faculdade de Planaltina (FUP), Faculdade de Ceilândia (FCE), Faculdade do Gama (FGA) e Darcy Ribeiro; e
- Examinar, comparativamente, o poder explicativo do teletrabalho compulsório sobre os níveis de comprometimento organizacional dos servidores.

1.3 Justificativa

A gestão de pessoas, dentro das especificidades que moldam o contexto da administração pública, conforme argumenta Bergue (2019, p. 11), não é uma área, mas um processo e, assim, supera-se a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que engloba toda organização. Dentro desse enfoque, a gestão de pessoas não pode ser vista de maneira isolada das demais áreas que compõem a administração pública, necessita de planejamento para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, colaborando com a melhoria na qualidade de trabalho e no atendimento à população (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

No atual contexto que enfrenta a administração pública, em decorrência da pandemia instaurada pela covid-19, em que as tomadas de decisão devem ser pautadas na continuidade da prestação do serviço público e na preservação da saúde de seus colaboradores, importante se torna o processo de gestão de pessoas e o papel de suas respectivas lideranças. Possui, a liderança, um conceito que admite diferentes abordagens por se tratar de algo fluido e multifacetado (BERGUE, 2019).

A liderança é, antes de tudo, uma relação e envolve exercício de poder. É relação porque implica no mínimo dois atores em interação em contextos dinâmicos; e é exercício de poder porque envolve influência e uma combinação de múltiplas fontes de autoridade legítima (conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outros) (BERGUE, 2019, p. 29).

Conhecimento, profissionalização e capacitação têm se tornado pilares aos servidores e gestores públicos e, no contexto de reformas administrativas empreendidas, o aperfeiçoamento e a inovação são alguns dos principais objetivos vislumbrados nesses processos (FONSECA et al., 2019). Diante de um cenário em que a tecnologia e a inovação emergem cada vez mais fortes na administração pública, a capacitação e profissionalização tornam-se essenciais para execução dos serviços públicos.

Em resposta às demandas que envolvem o setor público, surgem iniciativas no intuito de profissionalizar a sua força de trabalho (FONSECA et al., 2019), sendo de grande importância a capacitação do serviço público em todos os seus níveis. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal, que foi instituída pelo Decreto 5.707/2006 e, mais recentemente, atualizada pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, tem como objetivo promover o desenvolvimento de servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência e, dentre outros fatores, prevê o desenvolvimento continuado de servidores e das lideranças no setor público.

No presente estudo, o foco recaíra na Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), que especifica um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional de seus servidores. Algumas formas de motivar e incentivar a capacitação dos servidores TAE para o desempenho de suas funções, conforme previsto no Decreto n. 5.824/2006, foram a concessão do Incentivo a Qualificação (IQ) e a progressão por capacitação dos servidores integrantes dessa carreira, observados os critérios exigidos no respectivo Decreto

(BRASIL, 2006a). A qualificação e a capacitação têm o intuito de, além de ratificar o planejamento institucional, estreitar a relação entre indivíduo e organização.

Nessa perspectiva, a atuação do gestor público, considerando os mecanismos legais expostos, torna-se essencial para fomentar níveis de comprometimento organizacional, no âmbito das equipes de trabalho, que favoreçam o envolvimento dos indivíduos com a missão e o afetivo desempenho da organização, além de manter os servidores satisfeitos e motivados. O comprometimento organizacional, por ser um tema de grande magnitude, estudá-lo tem se tornado uma tarefa de crescente complexidade pelas inúmeras variáveis que possui e, não obstante, pelas mudanças que vêm ocorrendo nas relações entre indivíduos e organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

O Conselho de Administração (CAD) da organização em estudo, deu início às discussões sobre a regulamentação do teletrabalho no final do ano de 2019. O modelo de trabalho seria implementado por meio de um Programa de Gestão, com duração inicial de 24 meses e previsão de avaliação dos resultados obtidos, conforme dispõe a Instrução Normativa (IN) n. 65/2020, do Ministério da Economia (ME). Segundo a IN n. 65/2020, aquelas atividades que possam ser adequadamente executadas de maneira remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão, preferencialmente, realizadas na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

Ainda, diante do atual contexto em que se insere a organização, estudar o nível de comprometimento de seus servidores frente às novas modalidades de trabalho, em especial o teletrabalho, torna-se imprescindível, com vistas a subsidiar a unidade de Gestão de Pessoas com informações necessárias à implementação efetiva de seu Programa de Gestão. Ressalta-se que ainda foi pouco explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento em qualquer de suas dimensões (CASTRO, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre o tema em estudo. Buscou-se em um primeiro momento, explicitar, de forma sucinta, como foi realizada a pesquisa bibliográfica, resultando no arcabouço teórico sobre comprometimento organizacional e temas relacionados. Então é feita uma exposição dos conceitos, importância e temas associados ao comprometimento organizacional e em seguida é realizada uma caracterização geral de como têm sido conduzidos os estudos sobre o comprometimento organizacional na Administração Pública.

É apresentada, posteriormente, de forma geral, o funcionamento da Administração Pública Federal, com foco na carreira em estudo, de Técnico-Administrativo em Educação (TAE).

No intuito de compreender como os níveis comprometimento organizacional pode sofrer influência do teletrabalho, serão apresentados conceitos e aspectos relevantes relacionados a este construto. Tendo em vista o contexto em que se aplica esta pesquisa, em decorrência de emergência de saúde pública, ressalta-se que o teletrabalho em análise foi aplicado de forma compulsória como ferramenta de gestão.

Assim, o capítulo ficou estruturado com os seguintes tópicos:

- 1- Pesquisa Bibliográfica;
- 2- Comprometimento Organizacional: importância conceitos e temas relevantes;
- 3- Comprometimento na Administração Pública;
- 4- Carreira TAE;
- 5- Teletrabalho: definições e modalidades; e
- 6- Teletrabalho compulsório como estratégia de flexibilização da jornada de trabalho.

2.1 Pesquisa bibliográfica

Para caracterizar a produção científica nacional no campo de comprometimento organizacional no setor público, objeto do presente estudo, foi conduzida uma revisão de literatura, com base no trabalho desenvolvido por Armond et al. (2016), tendo em vista a necessidade de demonstração da evolução no referido campo de conhecimento. Para isso, foi necessária uma pesquisa com uma seleção de critérios que pudesse encontrar estudos com a temática aqui proposta, assim, foram definidas dimensões analíticas e termos para busca bibliográfica a fim de que fossem identificados artigos conexos com o objeto de estudo.

A pesquisa utilizou como marco temporal 2010 a 2020, sendo selecionados periódicos nacionais com classificação igual ou superior a B2, conforme avaliação mais atualizada do sistema Qualis, nesse caso a de 2019, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e que fossem oriundos das áreas de administração e psicologia.

Foi realizada uma consulta no Portal de Periódicos da Capes, utilizando a busca por “assunto” com os descritores “Comprometimento Organizacional” AND “Administração Pública”, revisados por pares e como resultado da busca foram encontrados 50 artigos, porém após serem refinados para apenas aqueles publicados em âmbito nacional e em língua portuguesa, esse número foi para 29. Após isso foi feita uma leitura prévia dos títulos, resumos e palavras-chave, descartando aqueles repetidos e que não tinham relação com a temática do estudo, totalizando, assim, em 24 artigos.

Diante disso, foi feita a leitura na íntegra, restando então 13 estritamente relacionados com o objeto de estudo. Destaca-se que dois estudos científicos foram acrescidos, totalizando 15, na revisão bibliométrica, pois apesar de não constarem no resultado da consulta no Portal de periódicos da Capes, foram citados em outros estudos e têm os requisitos necessários para

comporem o presente trabalho. São eles: Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de uma Universidade Federal, de autoria de Maria Teodora Farias Traldi e Gisela Demo (2012); e Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com carreira dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal, de autoria de George de Almeida Andrade (2018).

Aplicando-se os mesmos requisitos utilizados anteriormente, com os descritores “Teletrabalho” AND “Administração Pública” foi possível selecionar quatro artigos para o presente estudo. O reduzido número de artigos encontrados, justifica-se por ser ainda uma área pouco explorada, conforme apontado na revisão de literatura conduzida por Oliveira e Pantoja (2018).

Então, a base de periódicos foi constituída por: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Mackenzie (RAM), HOLOS (NATAL. ONLINE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Ciências da Administração, Revista de Gestão USP (REGE), Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE), Revista Eletrônica de Administração, Cadernos EBAPE.BR (FGV), Política & Trabalho, Psicologia: Teoria e Pesquisa e Revista Psicologia: Organização e Trabalho.

Consultas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos repositórios dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Gestão Pública da UnB, possibilitaram que fossem integradas à pesquisa uma tese de doutorado, relacionada ao teletrabalho e ao comprometimento organizacional e três dissertações de mestrado, sendo duas sobre o teletrabalho na Administração Pública e uma referente ao comprometimento organizacional em uma IES.

2.2 Comprometimento Organizacional: importância, conceitos e temas relevantes

As pesquisas sobre o vínculo dos colaboradores com as organizações já vem sendo alvo de estudos desde o século XX e tem despertado maior relevância conforme o avanço da globalização (TRALDI; DEMO, 2012). O vínculo, que une o indivíduo à organização, é constituído por um processo de troca, tanto material quanto simbólico, em que de lado está a organização e do outro o colaborador (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Desse vínculo pode-se pluralizar fontes de estudos, como o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos com as respectivas organizações.

O comprometimento organizacional, por ser um tema de grande magnitude, estudá-lo tem se tornado uma tarefa de crescente complexidade pelas inúmeras variáveis que possui e, não obstante, pelas mudanças que vêm ocorrendo nas relações entre indivíduos e organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Ainda, conforme ressaltam Bastos et al. (2014), o interesse em pesquisas sobre o comprometimento no trabalho surgiu antes mesmo dos anos 80, sendo certamente o construto mais intensamente investigado. Assim, a importância do comprometimento organizacional pode ser reconhecida e, em muitos casos, seguidas de informações como “pouco se pode fazer sem comprometimento do empregado” ou “qualidade exige comprometimento com a organização” (BORGES-ANDRADE, 1994, p. 37).

Para Demo (2003, p. 187), comportamento organizacional é a disciplina que engloba o comprometimento (envolvimento ou lealdade organizacional), e esse descende de “contratos psicológicos entre organização e empregado”. Ainda segundo a autora, estudos sobre comprometimento no trabalho estão distantes de consenso quanto à própria definição de seu conceito. A partir disso, observa-se o cuidado com que deve ser tratado o assunto nas organizações, com o fim de levar melhor entendimento aos colaboradores e passar o real sentido de comprometimento organizacional.

Assim, as organizações, de forma geral, necessitam de pessoas com mais envolvimento quanto aos propósitos e, não diferente, às razões que dão fundamento a sua existência, posto que os contextos sociais são cada vez mais turbulentos, levados, muitas vezes, por intervenções tecnológicas, mercadológicas e comportamentais (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Segundo Andrade (2015), para que haja maior envolvimento dos colaboradores com os propósitos e objetivos da organização, uma variedade de recursos psicológicos é empregada pelos gestores de pessoas, com ênfase em estudos sobre vínculos psicológicos entre os indivíduos e a própria organização. Para Ceribeli e Ferreira (2016), a concepção clássica do construto comprometimento organizacional define-o como um estado psicológico que caracteriza a relação entre funcionário e organização.

Rego e Souto (2004), destacam que pesquisadores vêm propondo vários construtos que representam esses vínculos psicológicos, conforme exposto no Quadro 1, e que convergem entre as necessidades gerenciais.

Quadro 1. Temáticas sobre vínculos psicológicos e seus respectivos pesquisadores.

Temáticas	Pesquisadores
Contratos Psicológicos	Rousseau, 1995; Morrison e Robinson, 1997
Sentido psicológico de comunidade de trabalho	Burroughs e Eby, 1998
Identificação Organizacional	Mael e Ashforth, 1992; Dutton, Duberich e Harquail, 1994; Van Knippenberg e Van Schie, 2000
Comprometimento Organizacional	Allen e Meyer, 1990, 1993, 1996; Meyer e Allen, 1991; Meyer, 1997

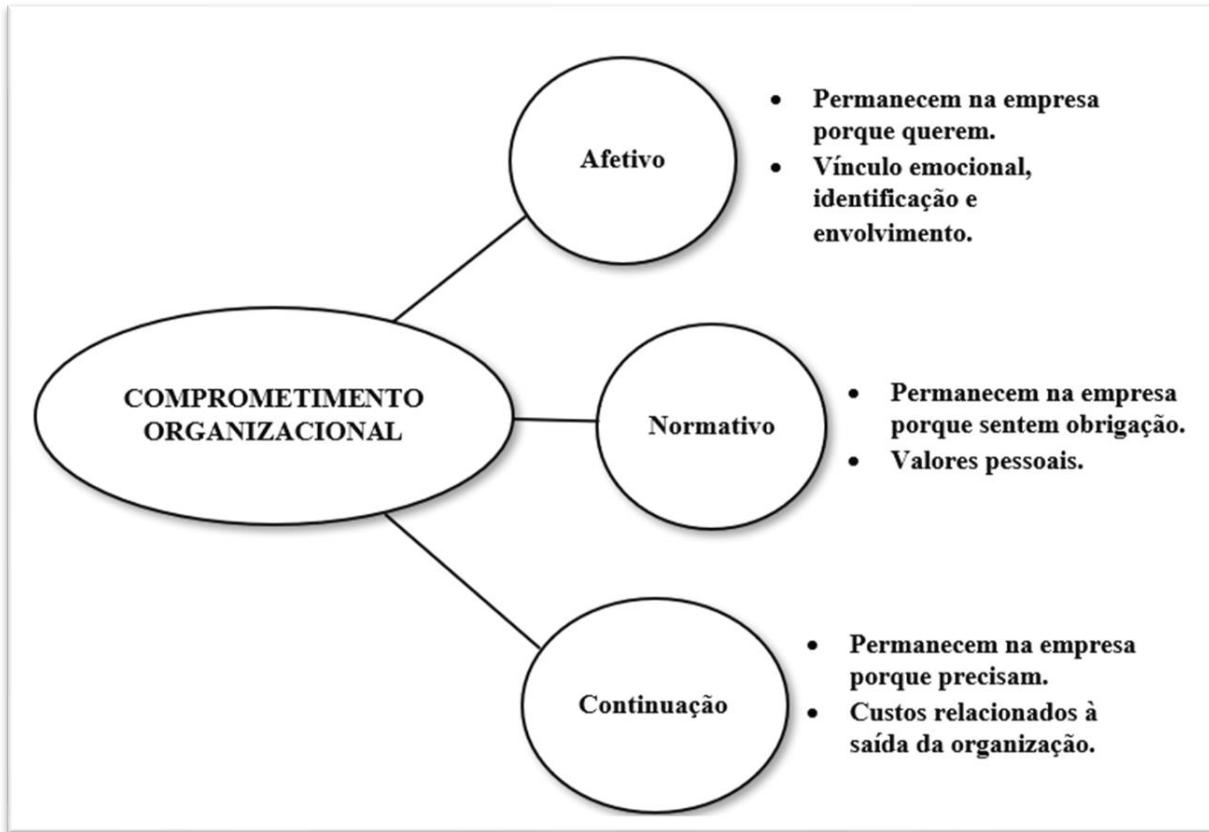
Fonte: Andrade (2015), com base em Rego e Souto (2004).

Observa-se no Quadro 1 que o comprometimento organizacional é um dos campos de estudo na literatura científica que visa compreender e analisar os vínculos psicológicos do indivíduo com a organização (ANDRADE, 2015).

Conforme Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional pode ser concebido como um laço psicológico que tem implicações para a decisão dos indivíduos permanecerem na organização e caracteriza a ligação dos indivíduos a ela. Para os referidos autores, o comprometimento organizacional é um estado psicológico caracterizado pela ligação entre indivíduo e organização, tendo implicações na decisão de nela permanecer desempenhando suas atividades laborais. Assim, quando o trabalho não tem significado para a vida, a criatividade não flui; comprometimento e motivação são menores; cooperação e espírito de equipe são penalizados (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

O modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), parte da suposição de que o comprometimento é uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. Especifica três dimensões, quais sejam: afetiva, de continuação e normativa, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).



Fonte: Castro (2019), com base em Meyer e Allen (1991).

Na dimensão afetiva, o comprometimento refere-se ao vínculo voluntário que o indivíduo tem com a organização, está relacionada ao lado emocional do colaborador. Empregados com alto grau de comprometimento afetivo permanecem a empresa porque querem. A dimensão de continuação, refere-se ao custo associado à saída do colaborador da organização. Na dimensão de continuação, quando há um elevado grau, os colaboradores permanecem na organização por necessidade. Enquanto que na dimensão normativa, os colaboradores sentem que tem uma dívida moral com a organização, que pode ser traduzida por investimentos da empresa no seu pessoal, pelo momento em que a empresa está passando. Colaboradores com alto grau de comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados.

Observa-se, ainda, quanto aos temas que têm sido relacionados nos estudos sobre comprometimento organizacional que, o comprometimento de um indivíduo com a organização pode ser analisado pela ótica do nível de satisfação, que é o sentimento de prazer ou o desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Logo, o comprometimento organizacional relaciona-se diretamente com a satisfação apresentada pelos indivíduos no desempenho de suas atividades.

Estudos sobre entrincheiramento vêm se alinhando ao construto do comprometimento, ou em alguns casos explanando as diferenças entre os termos (NOBRE; OLIVEIRA; LEONE, 2017; RODRIGUES; BASTOS, 2012). Entendem Nobre, Oliveira e Leone (2017), que entrincheiramento sugere um local de proteção e segurança, sendo um tema relativamente recente, o qual define-se como tendência de indivíduos permanecerem em suas carreiras devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais e a percepção de poucas alternativas externas. Percebe-se que o indivíduo que se enquadra no conceito de entrincheiramento, mantém seu vínculo à organização não por afetividade ou por se encontrar em um nível de satisfação equilibrado, mas por que considera que as perdas profissionais (investimento na carreira, oportunidades externas etc.) e pessoais (risco salarial, laços familiares) serão de difícil recuperação, caso deixe a organização.

Além da satisfação e do entrincheiramento, a mudança organizacional é outro aspecto a ser levado em consideração. Marques et al (2014), em estudo realizado com servidores do estado de Minas Gerais, constataram que empregados que percebem a mudança como justa, necessária e benéfica para si e para organização, tendem a ser mais comprometidos e que a resistência à mudança interfere no comprometimento do empregado. Concluem que estratégias de gestão da

mudança tendem a ter mais sucesso quando focam em aspectos individuais do que quando focadas na excelência organizacional.

A temática Comprometimento vem sendo pesquisada em diferentes contextos organizacionais públicos e privados e englobando uma diversidade de amostras de cargos e carreiras. Na medida em que o foco do presente estudo recai sobre as organizações na esfera pública, serão analisados, a seguir, principais características e resultados de pesquisas empíricas no âmbito da administração pública.

2.3 Comprometimento organizacional na Administração Pública: estudos relacionados à temática comprometimento organizacional em instituições públicas

Como visto, o comprometimento organizacional é uma das disciplinas mais investigados dentro da temática comportamento organizacional, e posto a sua importância desempenhada entre as unidades sociais, como organizações, cabe então investigações profundas no campo da Administração Pública (MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016).

Sabe-se que as organizações, entidades sociais, são construídas a fim de alcançar objetivos tanto organizacionais, como individuais (ANDRADE, 2018). No caso do serviço público, em contra ponto à iniciativa privada, há uma diferença singular na oferta dos serviços, haja vista que as organizações públicas se subordinam ao coletivo, portanto, existe um interesse maior que o individual de cada cidadão (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Vale destacar que cada esfera (federal, estadual, municipal e distrital) tem sua legislação específica para tratar do regime jurídico de seus respectivos servidores, a exemplo da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Rodrigues e Bastos (2012) apontam que pesquisadores vêm despertando interesse em estudar elementos comportamentais dos servidores públicos. Nesse subtópico será apresentada a síntese dos resultados da análise proveniente de 15 artigos sobre a produção científica nacional na área de comprometimento em organizações públicas.

Quanto à identificação e demografia, conforme Tabela 1, observa-se maiores concentrações de publicação nos anos de 2014 e 2017, com 20% em cada. Pelo quantitativo de autores, é possível inferir que grupos de estudos estão sendo formados para pesquisar sobre comprometimento organizacional nas organizações públicas, tendo em vista que 66,66% dos artigos analisados foram elaborados por três ou mais autores. Por fim, como maior formação entre os autores, o Doutorado (47%) prevaleceu diante do Pós-Doutorado (40%) e do Mestrado (13%).

Tabela 1. Identificação e demografia

Ano de publicação	Quantidade	%
2011	1	6,67%
2012	2	13,33%
2013	2	13,33%
2014	3	20%
2015	1	6,67%
2016	1	6,67%
2017	3	20%
2018	1	6,67%
2020	1	6,67%
Total	15	100,00%

(continua)

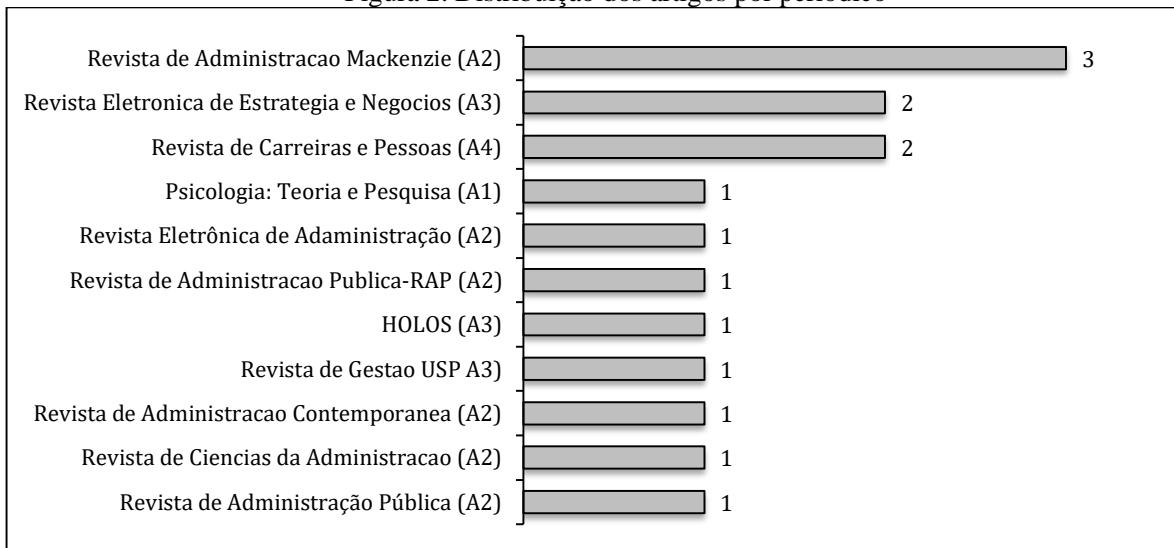
(continuação)

Quantidade de autores	Quantidade	%
Um	1	6,67%
Dois	4	26,67%
Três	5	33,33%
Mais de três	5	33,33%
Total	15	100,00%
Formação Acadêmica	Quantidade	%
Pós-Doutorado	6	40%
Doutorado	7	46,67%
Mestrado	2	13,33%
Total	15	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que estudos sobre o construto foram publicados em diversos periódicos, como pode-se ver na Figura 2, sendo constatado a pluralidade de 11 periódicos distintos, tendo notória prevalência para a Revista de Administração Mackenzie, com três artigos publicados na última década, seguida pelas Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios e Revista de Carreira e Pessoas, com a publicação de dois trabalhos científicos cada. Nota-se, ainda, que apenas duas publicações foram em periódico A4, enquanto um total de oito artigos passaram pelo crivo de A1 ou A2, segundo o Qualis Capes.

Figura 2. Distribuição dos artigos por periódico



Fonte: elaborado pelo autor.

Na tipificação metodológica, é importante destacar que de todos os 15 artigos analisados, apenas aquele de Bastos, et al. (2014) não se enquadra como teórico-empírico, pois consiste em uma análise da produção científica brasileira, entre 2000 e 2010, sobre os vínculos dos indivíduos com a organização. No entanto, é possível visualizar (Tabela 2) as demais tipificações metodológicas das quais se apresentaram os artigos.

Tabela 2. Tipificação metodológica

Natureza do Estudo	Quantidade	%
Quantitativa	11	78,57%
Qualitativa	2	14,29%
Quali-quantitativa	1	7,14%
Total	14	100,00%
Esfera	Quantidade	%
Federal	8	53,33%
Estadual	2	13,33%
Municipal	2	13,33%
Mais de uma Esfera	2	13,33%
Público Privado	1	6,67%
Total	15	100,00%

(continua)

(continuação)

Quantidade de Organizações	Quantidade	%
Uma	9	60%
Duas	1	6,67%
Três	1	6,67%
Mais de três	3	20%
Não informado	1	6,67%
Total	15	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, nota-se que há predominância, nos estudos sobre Comprometimento Organizacional em organizações públicas, de aplicação de instrumentos de natureza quantitativa (78,57%) e são, em sua maioria, realizados em organizações da esfera Federal (53,33%). Nesta revisão foi constatado no estudo de Agapito, Filho e Siqueira (2015) que os participantes de sua pesquisa eram trabalhadores de organizações não governamentais, públicas e privadas, sendo caracterizada quanto à Esfera, na Tabela 2, de Público Privado (6,67%). Não obstante, em relação à quantidade de organizações investigadas em cada estudo, 60% dos trabalhos utilizaram como lócus de pesquisa apenas uma instituição.

Como visto, o comprometimento organizacional faz parte, ao lado de outros temas, de uma temática mais ampla: o comportamento organizacional. Na tabela 3 fica retratado os principais enfoques temáticos resultantes das análises dos estudos.

Tabela 3. Enfoques temáticos

Enfoques Temáticos	Ideia Central	%
Influências ativa e passiva do comprometimento organizacional	Como o comprometimento organizacional pode influenciar ou ser influenciado frente a determinadas situações	14%

(continua)

(continuação)

Relações do comprometimento organizacional com outros construtos	Análise de como fatores inerentes ao vínculo do indivíduo com a organização estão se relacionando com o comprometimento organizacional	36%
Análise geral do comportamento organizacional	Como outros desdobramentos do comportamento organizacional afetam o comprometimento do indivíduo com a organização	50%

Fonte: elaborado pelo autor.

Como demonstrado na Tabela 3, 14% dos artigos analisados se enquadram no enfoque temático “Influências ativa e passiva do comprometimento organizacional”, a exemplo do estudo de Silva et al (2020), que analisou o comprometimento organizacional e o comportamento sustentável no trabalho, com a finalidades de verificar a influência do vínculo de comprometimento nas ações pró-ambientais de servidores públicos no ambiente de trabalho. Já Andrade (2018), analisou o comprometimento com a carreira de servidores TAE sob a influência do fenômeno burocrata proteano. Quando os servidores manifestaram o uso da sua atuação na carreira pública para se adequar a seus interesses de carreira no setor privado, ficou clara a aproximação com a lógica proteana, na qual a pessoa muda sua forma conforme o contexto para gerenciar sua carreira (Hall & Moss, 1998).

Em “Relações do comprometimento organizacional com outros construtos”, com 36% estudos selecionados, observa-se que na pesquisa de Traldi e Demo (2012), investigou-se as relações entre comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho de professores de uma universidade pública federal. Observa-se, ainda, que Neto, Marque e Paiva (2017)

buscaram obter maior compreensão de como valores, motivação, comprometimento e recompensas, se relacionam entre funcionários públicos.

Com maior enfoque temático, 50%, em “Análise geral do comportamento organizacional” tem-se o estudo de Klumb e Feuerschutte (2012), que analisou as expectativas e o envolvimento com o trabalho por parte de profissionais do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC), como exemplo, e também a pesquisa de Agapito, Filho e Siqueira (2015), que buscou analisar, interpretar e discutir as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a rotatividade em trabalhadores da região sudeste do Brasil.

No Quadro 2 é possível verificar uma síntese dos estudos sobre o comprometimento organizacional na administração pública nos últimos anos.

Quadro 2. Síntese dos estudos sobre comprometimento em organizações públicas.

Título	Autor	Resultados / Agenda
Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Botelho e Paiva (2011)	Os dados apontam para um comprometimento, por parte dos servidores pesquisados, maior com sua própria carreira do que efetivamente com o fórum (organização).
Expectativas e Envolvimento no Trabalho: um estudo com profissionais terceirizados de uma Organização Pública Catarinense	Klumb e Feuerschutte (2012)	Observou-se que entre os profissionais terceirizados em que predomina o contrato psicológico do tipo relacional há maior envolvimento nas atividades desenvolvidas. Dessa forma, diante das expectativas apresentadas pelos profissionais terceirizados, propõe-se o desenvolvimento de ações que as contemplem e que possibilitem a satisfação mútua de prestadores de serviços e de contratantes,
(continua)		

(continuação)

		fortalecendo a confiança, a cooperação, o espírito de equipe e a aprendizagem coletiva, estimulando-os ao comprometimento e ao desenvolvimento profissional e pessoal.
Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal	Traldi e Demo (2012)	Em síntese, o comprometimento organizacional influencia tanto o bem-estar quanto a satisfação no trabalho, devendo ser considerado nas tomadas de decisão quanto a políticas de gestão. Neste sentido, os gestores universitários devem dar especial atenção ao compromisso afetivo de seus professores, uma vez que este influencia todas as dimensões de bem-estar no trabalho, além da maioria dos fatores da satisfação no trabalho.
Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da Administração Indireta	Carvalho, Oliveira e Silva (2013)	O que se observou neste estudo foi uma tímida manifestação no sentido de valorização da dimensão autonomia, a qual, entretanto, não constituiu a principal prioridade das instituições em que foi identificada.
Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas Organizações Públicas	Rodrigues e Bastos (2013)	Percebeu-se, de um lado, um forte engajamento afetivo que pode favorecer a emergência de comportamentos favoráveis às organizações públicas, de outro, se percebeu que os servidores se sentem presos, uma das características do entrincheiramento.

(continua)

(continuação)

<p>Comprometimento Organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de Auditoria Fiscal</p>	<p>Oliveira, Cabral, Santos, Pessoa e Roldan (2014)</p>	<p>Mais de 50% dos pesquisados estão no intervalo entre “comprometido” e “muito comprometido”, indicando que há um contingente significativo de profissionais que já ultrapassaram a linha do Comprometimento e sua identificação com a organização e o trabalho, e avançam para uma zona de ainda maior interesse e empatia para com a função desempenhada no contexto da instituição.</p>
<p>Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais</p>	<p>Marques, Borges, Morais e Silva (2014)</p>	<p>Em síntese, os servidores com forte comprometimento organizacional representam menos de 50% da amostra. Um contingente de 24.900 servidores está na categoria de pouco comprometido, e os demais apresentam comprometimento fraco. Esse resultado é preocupante, porque esses servidores têm alto potencial para apresentar comportamentos e atitudes que podem levar a baixo desempenho tanto em quantidade quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade.</p>
<p>Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.</p>	<p>Agapito, Filho e Siqueira (2015)</p>	<p>As organizações precisam buscar artifícios para que seus colaboradores se mantenham envolvidos com o trabalho e, sobretudo, comprometidos afetivamente com a empresa, ou seja,</p>
<p>(continua)</p>		

(continuação)

		elas devem se preocuparem em tornar o ambiente empresarial agradável e estimulante, com perspectivas animadoras em relação ao futuro dos seus trabalhadores.
Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense	Barbosa, Bizarria, Neto e Moreira (2016)	Em síntese, percebe-se que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários do hospital público pesquisado sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuem, assim, para seu maior envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional.
Entrincheiramento Organizacional: a visão dos Secretários Executivos de um Instituto Federal de Educação	Nobre, Oliveira e Leone (2017)	Alguns dos entrevistados dizem gostar da organização, mas trocaria assim que tivessem oportunidade, não demonstrando entrincheiramento. Alguns dos respondentes que apresentaram temor em sair da organização pela perda dos benefícios e não estarem dispostos em voltar a recomeçar, mostrando que podem estar entrincheirados à instituição.
Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público	Neto, Marques e Paiva (2017)	Uma das conclusões da pesquisa é que aqueles funcionários públicos que, de maneira geral, se sentem motivados, são mais ligados emocionalmente com a organização, sentem-se obrigados a permanecer na organização e dedicam-se mais à profissão.

(continua)

(continuação)		
Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais	Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)	A análise dos valores médios das respostas de todos os entrevistados indica que o menor valor ocorre para a dimensão instrumental do comprometimento, sendo 3,13 sua média geral e o máximo para o afetivo, com 4,47. Para a satisfação, a menor média foi para colegas (3,77), seguida muito proximamente pelo salário (3,85). A maior média, chegando a 4,38, foi para a dimensão que avalia a satisfação com a chefia.
Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal	Andrade (2018)	Pode-se afirmar que a maioria dos Técnico-administrativos em Educação (TAE) afirmou que tem interesse em continuar na carreira (68,7%). Mas é interessante destacar que mais de 65% dos respondentes afirmaram já exercer ou terem a intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE, com principal interesse na atividade de docência (31,3%), seguido diretamente por profissional autônomo (29,8%).
Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no trabalho: evidências do Setor Público	Silva, Oliveira, Bona, Oliveira e Pinheiro (2020)	Observou-se que o comprometimento afetivo influencia positivamente o comportamento ambiental no trabalho. Por outro lado, as demais dimensões do comprometimento não apresentaram significância estatística, logo, não se pode inferir se há relação entre elas e o comportamento ambiental no trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se, pelo Quadro 2, que o comprometimento organizacional está ligado diretamente à carreira e ao local aos quais se encontram os servidores. Segundo Oliveira et al. (2014), em pesquisa feita com servidores de Auditoria Fiscal, dos que foram submetidos à pesquisa, mais de 50% estão no intervalo entre “comprometido” e “muito comprometido”, enquanto no estudo feito por Andrade (2018) mais de 65% dos TAE respondentes do questionário afirmaram já exercer ou terem a intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE, com principal interesse na atividade de docência.

Nota-se, ainda, que ao fazer um estudo sobre nível de comprometimento dos servidores públicos, há de se levar em consideração não só as peculiaridades existentes nas inúmeras carreiras (remuneração, carga horária, infraestrutura do local de trabalho, plano de capacitação, plano de carreira etc.), mas também no cenário atual que se passa a instituição que será objeto do estudo. Pode ser que uma carreira esteja fragilizada por questões políticas e consequentemente afetará o nível de comprometimento de seus colaboradores.

Todavia, a administração pública brasileira, apesar de tentativas de implementação de instrumentos gerenciais, ainda possui fortes características burocráticas e, conforme Bastos e Borges-Andrade (2002) as organizações que revelam padrões mais fragilizados de comprometimento são justamente as burocráticas.

Como forma de aumentar os níveis de comprometimento dos agentes públicos, iniciativas voltadas às relações trabalhador e organização começaram a ser implementadas. Vislumbra-se, então, com frequência cada vez maior, que as práticas tradicionalmente adotadas pela gestão pública, alicerçadas nos elementos definidores de organizações burocráticas descritos por Weber, estão migrando para um contexto baseado em conceitos como flexibilidade, qualidade, competência e mudança (OLIVEIRA; et al., 2010).

Segundo Alves et al. (2015), o termo “flexibilização”, no mundo contemporâneo, é utilizado para se referir às diversas formas de modificação do direito do trabalho. Ainda conforme os autores, a flexibilização objetiva instituir mecanismos que compatibilizem as mudanças de ordem econômica, tecnológica, política e social existentes na relação entre o capital e o trabalho. Os avanços tecnológicos e as reformas na legislação trabalhista, permitiram que as organizações e os trabalhadores experimentassem novas formas de praticar o labor, flexibilizando a jornada de trabalho.

Entre essas práticas, destacam-se o *home-office*, o *telework*, o *flex-time*, o *part-time work*, a redução da jornada de trabalho e a utilização do banco de horas (CERIBELI; FERREIRA, 2016). Ressalta-se que a presente pesquisa focou no teletrabalho compulsório como forma de flexibilização da jornada de trabalho, desta forma buscou-se relacionar os níveis de comprometimento organizacional com o teletrabalho no atual contexto que se encontra a IES em estudo.

O teletrabalho, conforme Castro (2019), reduz a exaustão e a intenção do funcionário sair da organização e, segundo a autora, quanto maior a flexibilidade de horário na prática de teletrabalho, maior será o comprometimento normativo. Quanto aos recursos de internet e equipamentos necessários para realização do teletrabalho, quanto melhor forem, maior será o nível de satisfação do funcionário (CASTRO, 2019).

Argumentam Ceribeli e Ferreira (2016), que os indivíduos quando atuam em organizações que flexibilizam o trabalho por meio de práticas como *telework*, *home-office*, jornada flexível e redução da jornada, tendem apresentar maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. Argumentam, ainda, que a flexibilização do trabalho, além de reter profissionais, contribui para redução dos custos com a rotatividade.

2.4 Teletrabalho: definições e modalidades

Dado os avanços tecnológicos dos últimos anos, as organizações conseguiram implantar, de forma efetiva, práticas de flexibilização do trabalho, permitindo a seus colaboradores que os âmbitos profissional, pessoal e familiar de suas vidas pudessem ser balanceados (CERIBELI & RODRIGUES, 2016). Assim, mediado e viabilizado pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), surge o teletrabalho como transformação de se realizar o trabalho (ABBAD et al., 2019).

Conforme argumentam Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 514), levando em consideração a definição dada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho, ou *home office*, é aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou das oficinas de produção” em que os trabalhadores “mantêm-se conectados com alguns de seus colegas por meio de novas tecnologias”.

Nogueira e Patini (2012) defendem que o trabalho remoto, pode ser definido como aquele realizado à distância e por meio de novas tecnologias de comunicação, ou seja, pode ser exercido no interior de um escritório desde que comporte a condição de estar mediado por meios eletrônicos e distante do gestor.

A fim de adequar a legislação com as novas relações de trabalho, em 2017 foi efetivada a reforma trabalhista, com a vigência da Lei n. 13.467 de 13 de julho de 2017, que assim define o teletrabalho:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

Ressalta-se que não há definição única para teletrabalho (CASTRO, 2019). Em seu estudo, Castro (2019), pontuou definições do teletrabalho, em conformidade com a literatura e publicações de órgãos públicos, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3. Definições de Teletrabalho

Definições de Teletrabalho	Autor/Fonte
O teletrabalho acontece quando trabalhadores assalariados trabalham remotamente, normalmente em suas residências, todos os dias do mês, determinados dias ou de maneira ocasional.	Goulart, 2009
Teletrabalho é o trabalho feito fora das instalações do empregador em vários locais. O termo “home-based telework” é usado para se referir ao trabalho realizado em casa usando TIC.	Eurofound & ILO, 2017
O termo “teletrabalho” refere-se a um acordo de flexibilidade de trabalho sob o qual um funcionário desempenha os deveres e responsabilidades de sua posição e outras atividades autorizadas, a partir de um local de trabalho aprovado, diferente da localização a partir do qual o funcionário trabalharia de outra forma.	Congress U.S., 2010.
Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	Brasil, 2017
Trabalho realizado por (a) aqueles cujo trabalho remoto é de casa ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho é “conectado em rede” de tal forma que trabalham regularmente em uma combinação de casa, empresa e campo.	Morganson et al, 2010
O teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central - tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho.	Allen et al, 2015
Os teletrabalhadores incluem indivíduos que são funcionários tempo integral ou parcial de uma organização e que realizam pelo menos alguns de seus trabalhos a partir de um local remoto em vez de no local de trabalho ou escritório central.	Desrosiers, 2001

Fonte: Castro (2019).

A partir do Quadro 3, observa-se Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), trabalho realizado, na maioria das vezes, fora das dependências da organização e a flexibilização (dias e horário de trabalho), como principais características incomuns empregadas ao termo teletrabalho.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), destacam que, dependendo de sua operacionalização, o teletrabalho pode ser aplicado como estratégia de retenção de jovens trabalhadores e, ainda, contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais. Destacam, entre outros fatores, que a flexibilidade pode trazer grandes vantagens à organização, como autonomia de horários ao trabalhador, o que aumentaria o seu comprometimento organizacional.

Assim, a autonomia para organizar o trabalho, a flexibilidade para gerir o próprio tempo e o sentimento de ter uma maior qualidade de vida (BARROS e SILVA, 2010; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), são algumas das vantagens do teletrabalho como ferramenta de gestão para flexibilização do trabalho. Por outro lado, Barros e Silva (2010), citam como exemplos de desvantagens do teletrabalho, dificuldades de manter a visibilidade profissional, o estabelecimento de limites para auto cobrança e a conciliação do trabalho com as demais dimensões da vida.

Filardi, Castro e Zanini (2020), em análise das experiências do teletrabalho no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e na Receita Federal do Brasil (RFB), identificaram como vantagens, na ótica dos teletrabalhadores, redução dos custos com alimentação e transporte, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida. Por outro lado, identificaram problemas de estrutura tecnológica, principalmente falta de treinamento específico, não adaptação ao modelo, perda do vínculo organizacional, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento como desvantagens do teletrabalho, o que pode comprometer o crescimento e o desenvolvimento da empresa (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Em pesquisa feita por Oliveira, Pires e Martins (2017), com profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) do estado de São Paulo, absoluta maioria dos teletrabalhadores que foram entrevistados externaram que não desejavam trabalhar nessa modalidade de forma permanente. Uma das justificativas recaiu sobre o fato de que o teletrabalho representa a perda de sociabilidade propiciada pelo trabalho na forma presencial e medo de serem esquecidos, de perderem promoção, de que seus pares pensem que não estão trabalhando.

Dadas as desvantagens apresentadas, Filardi, Castro e Zanini (2020), sugerem dois vetores de atuação para a prática do teletrabalho: 1- criação de mecanismos que visem balancear vida profissional e pessoal, dando maior atenção à infraestrutura, tecnologia e suporte psicológico; e 2- introdução de ferramentas de gestão do trabalho visando minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho.

Na Administração Pública brasileira, cresce a cada ano o número de órgãos e entidades que adotam o trabalho remoto como ferramenta de gestão para flexibilização da jornada de trabalho. Na esfera federal, o SERPRO foi pioneiro na implementação do teletrabalho no setor público, tendo estabelecido seu projeto piloto em 2006 (SILVA, 2015), sendo que experiências anteriores podem ser encontradas em outros entes da federação. Outros órgãos também já aderiram ao teletrabalho, a exemplo do Tribunal de Contas da União, Receita Federal do Brasil, Advocacia Geral da União e Tribunal Superior do Trabalho, todos eles com regulamentos internos específicos, discriminando critérios e requisitos à adesão do teletrabalho (SILVA, 2015).

O regramento da gestão do teletrabalho, nos diferentes poderes da administração pública, tem sido definido por meio de normas internas (FARIA, 2020), tendo em vista que não há regulamentações específicas acerca do tema que abrange as demandas de todo serviço.

Apesar dos conceitos até aqui apresentados, o presente estudo utilizou o conceito de teletrabalho exposto na Instrução Normativa (IN) n. 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia (ME), que assim dispõe:

Art. 3º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

[...]

VII – teletrabalho - modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa. (BRASIL, 2020).

Na IES em estudo, o Conselho de Administração (CAD), iniciou as discussões sobre a regulamentação do trabalho remoto na Universidade em dezembro de 2019. O modelo seria implementado por meio de um Programa de Gestão, que teria duração inicial de 24 meses com a previsão de avaliação dos resultados obtidos, levando em consideração, para sua elaboração, a IN n. 1/2018 que, posteriormente, foi revogada pela IN n. 65/2020, do ME, que estabelece orientação, critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) relativos à implementação de Programa de Gestão.

Segundo a IN n. 65/2020, aquelas atividades que possam ser adequadamente executadas de maneira remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão, preferencialmente, realizadas na modalidade de teletrabalho parcial ou integral. O Quadro 4 especifica, conforme a IN n. 65/2020, quando poderá ser aplicado cada um desses regimes (parcial e integral).

Quadro 4. Regimes de execução do teletrabalho.

Regime	Conceito
Parcial	Quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente.
(continua)	

(continuação)

Integral	Quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência.
-----------------	--

Fonte: Adaptado da IN n. 65/2020, do Ministério da Economia (2020).

O teletrabalho, em seus regimes de execução, demonstra-se ferramenta de gestão indispensável para o atual contexto em que o país enfrenta, mesmo que na IES em estudo tenha sido de aplicação impositiva, pois ainda não foi findada a sua implementação como ferramenta de gestão.

Ao aplicar o teletrabalho como ferramenta de gestão, deverão ser levados em consideração não só aspectos relacionados ao convívio organizacional, mas também todo o contexto social em que os funcionários estão inseridos, tendo em vista que, na maioria das vezes, o teletrabalho será realizado em ambiente domiciliar. Vale ressaltar, conforme resultados identificados na pesquisa de Faria (2020), que:

A adesão ao regime de teletrabalho não representa apenas uma transposição do trabalho que era realizado na organização e passa a ser executado em casa ou em qualquer outro espaço escolhido pelo trabalhador. São percebidas mudanças nas características da tarefa, sociais e no contexto de trabalho, em relação ao trabalho presencial, que precisam ser consideradas pelos gestores que pretendem implantar o regime de teletrabalho, observados os níveis de flexibilidade que se pretende oferecer, assim como as possíveis implicações dessas escolhas para a organização e para os trabalhadores (FARIA, 2020, p. 155).

O teletrabalho pode gerar benefícios econômicos para as organizações, pois traz uma possibilidade de redução de custos, como auxílio transporte e infraestrutura predial (energia elétrica, água, manutenção de equipamentos etc.), além da redução da intenção de sair e exaustão (CASTRO, 2019). Ainda, argumenta Castro (2019, p. 190), que “a possibilidade de realizar o seu trabalho em casa, ou suas proximidades, conduz a outra qualidade de vida e comprometimento do

trabalhador responsável, além de facilitar a inclusão de pessoas com deficiência física no mercado de trabalho”.

Assim, estudos e pesquisas sobre como as novas modalidades de trabalho, em especial o teletrabalho, podem influenciar o grau de comprometimento dos indivíduos com a organização tornam-se importantes e necessárias para compreender tanto os comportamentos nas novas configurações e dinâmicas de trabalho, quanto os resultados de desempenhos individuais, de equipes e organizacionais (BASTOS et al.; 2014).

Ressalta-se, ainda, que pouco foi explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento em qualquer de suas dimensões (CASTRO, 2019).

2.5 Teletrabalho compulsório como estratégia de flexibilização da jornada de trabalho

No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS), publicou uma nota de Emergência em Saúde de Importância Internacional (ESPII), tratava-se do Novo Coronavírus (UNB, 2020a). Nessa linha, o Ministério de Estado da Saúde (MS) editou a portaria n. 356 de 11 de março de 2020, que estabeleceu medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente desse vírus, de aplicação em todo território nacional (BRASIL, 2020a).

Com o avanço do coronavírus no Brasil, vários setores foram afetados e obrigados a reinventarem os seus procedimentos na prestação de serviços de acordo com as exigências e possibilidades de cada organização. A Medida Provisória n. 927, de 30 de março de 2020, dispôs sobre as medidas trabalhistas a serem adotadas durante o período de enfrentamento à pandemia e, dentre as medidas, destaca-se:

Art. 4º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.

§ 1º Para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configurem trabalho externo, aplicável o disposto no inciso III do caput do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943 (BRASIL, 2020b).

Em Brasília, medidas de enfrentamento ao coronavírus foram publicadas em diversos documentos oficiais, sendo o de maior relevância para este estudo o Decreto n. 40.583 de 01 de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do vírus e prevê suspensão das atividades educacionais em todas as escolas, universidades e faculdades, das redes de ensino pública e privada, no âmbito do Distrito Federal (BRASÍLIA, 2020).

Mesmo não se subordinando ao Governo do Distrito Federal (GDF), tendo em vista a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial prevista no artigo 207 da Constituição vigente (BRASIL, 1988), a UnB adotou ações para prevenção de propagação do coronavírus, seguindo as orientações dos órgãos competentes. Uma das medidas adotada foi a quarentena, que tem como objetivo garantir a manutenção dos serviços de saúde em local certo e determinado (BRASIL, 2020). Tal medida tem o intuito de amenizar aglomerações, ou seja, enquanto perdurar o período da quarentena não podem haver aglomerações, implicando assim na suspensão de atividades acadêmicas presenciais da UnB (UNB, 2020c).

Como consequência da suspensão das atividades acadêmicas, todos os servidores TAE tiveram que, via de regra, desempenhar suas atividades por meio de teletrabalho compulsório, ficando a critério do gestor responsável pela respectiva unidade abonar a frequência daqueles que, em razão da natureza das atividades desempenhadas, não pudessem executar suas tarefas

remotamente (UNB, 2020b). Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) definem o teletrabalho compulsório como trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise, ou seja, o teletrabalho compulsório é uma forma de garantir a continuidade das atividades laborais, preservando a segurança dos trabalhadores, e se adaptando a restrições de mobilidade ou acesso às organizações.

O Ministério da Economia, no intuito de instruir os servidores públicos sobre seus comportamentos, reservou, no Manual de Conduta do Agente público Civil do Poder Executivo Federal, publicado em junho de 2020, um capítulo para elencar as condutas esperadas no exercício do teletrabalho. Além de respeitar os demais dispositivos previstos no ordenamento jurídico brasileiro, deverá, conforme exposto no Manual de Conduta, o teletrabalhador:

- a) Estar disponível nos horários ajustados e comprometido com as entregas pactuadas;
- b) Não agir de maneira desidiosa, desatenta ou descompromissada;
- c) Responder aos contatos de sua chefia dentro do horário da jornada de trabalho;
- d) Não exercer qualquer atividade incompatível com o exercício do cargo ou função no horário de trabalho;
- e) Zelar pela segurança dos dados e informações transmitidas e compartilhadas;
- f) Adotar postura adequada e profissional durante a realização de videoconferências e reuniões virtuais.

Observa-se que o Governo Federal, ao editar esse Manual, entendeu a necessidade de um regramento mínimo quanto ao comportamento que se espera do servidor público enquanto estiver flexibilizando a jornada de trabalho por meio do teletrabalho. Muitas organizações ainda não tinham experiência com essa ferramenta de gestão, assim viram-se com a necessidade de encontrar meios para gerir seu pessoal sob essa mudança no modo de trabalho.

Por ter sido imposto, em consequência de um fator externo (risco à saúde pública causada pelo coronavírus), Costa (2020) alerta quanto às disfunções que pode sofrer o teletrabalho durante o período da pandemia:

- a) O trabalho a distância começou a ser feito pela maioria das pessoas sem nenhum treinamento e com recursos tecnológicos limitados, pelo fato de as instituições terem sido pegas de surpresa;
- b) Trabalho remoto realizado em um período de confinamento. Significa que as alternativas de lazer estão em torno da tecnologia em geral, não sendo possível, por vezes, encontros presenciais;
- c) As atividades profissionais ocorrem em um momento de extrema tensão quanto à saúde e à economia do país; e
- d) O trabalho remoto ser praticado em um contexto de mudanças radicais na rotina das pessoas, com uma variedade de novas atribuições, como por exemplo, os cuidados em tempo integral de dependentes no convívio familiar (crianças, idosos, pessoas com deficiência).

Observa-se que o servidor tem um grande protagonismo nesse contexto de pandemia, devendo conciliar suas atividades domésticas com as demandas da organização, além dos cuidados que devem ser tomados no dia a dia para o combate e prevenção ao vírus. Não obstante, compete às organizações o desenvolvimento de planos de gestão no intuito de orientar e dar suporte aos seus colaboradores.

Pironti, Camarão e Cunha (2020), elaboraram o Plano de Intensificação do Teletrabalho nos órgãos e entidades públicas, que busca estabelecer um plano de ação, abrangente o suficiente para ser adaptado à realidade das organizações. A importância de um plano de treinamento, por meio de plataforma de ensino à distância (EAD), voltado para o desenvolvimento de competências

requeridas pelo teletrabalho e um documento orientador aos servidores, para que todos estejam alinhados na execução das demandas exigidas nessa modalidade de trabalho, são algumas das medidas que devem ser tomadas pelas organizações enquanto estiverem atuando com o regime de teletrabalho (PIRONTI; CAMARÃO; CUNHA, 2020).

Desta forma, deve-se atentar, ainda, quanto à resistência a mudanças relacionadas ao comprometimento organizacional. Nesse caso, deixar de executar as atividades laborais de maneira presencial, no próprio ambiente da organização para, sem um preparo prévio, passar a desempenhar suas funções remotamente de casa, pode acarretar em uma mudança radical na operacionalização organizacional e no desempenho dos servidores.

A resistência à mudança tem uma relação direta negativa com o comprometimento, ao passo que quanto maior for a resistência à mudança, menor será o comprometimento (MARQUES, et al 2014). Assim, destaca-se a importância do estudo sobre as influências que podem sofrer o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores, neste caso, servidores TAE com a UnB, frente ao teletrabalho, estabelecido de forma impositiva pelos motivos já elencados.

2.6 Carreira TAE

A gestão de bens e interesses da comunidade em âmbito federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando sempre o bem comum, denomina-se Administração Pública (MEIRELLES, 2016). Administração essa formada por entidades, órgãos e agentes, organizados sob normativos constituídos para o seu funcionamento em conformidade com seus princípios norteadores: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, conceitua órgão como unidade de atuação integrante da estrutura da Administração Pública e entidade sendo a unidade atuação de personalidade jurídica (BRASIL, 1999). Para operacionalização de entidades e órgãos, são necessárias pessoas físicas que atuem em favor do bem comum, assim tem-se a figura dos agentes públicos. Conforme argumenta Meirelles (2016), agentes públicos são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal.

Nessa linha, os agentes públicos necessitam de “lugares” para que possam exercer suas atividades em favor da coletividade. Esses “lugares” são os cargos públicos, traduzindo-se em conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e que devem ser acometidas a um servidor (BRASIL, 1990).

Como regra, para admissão de servidor ou empregado público necessita-se da realização concurso público prévio, nos termos da Constituição e legislação vigentes, porém há também a possibilidade da investidura em cargos em comissão, que são de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1990). Nesse estudo será enfatizado apenas os servidores de caráter efetivo, que tiveram que se submeter a concurso público para ingresso na carreira estatal objeto da investigação. Destaca-se que grande mérito da Constituição Federal de 1988, foi prever, como regra, que para toda a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Após aprovação em concurso público, o então candidato à vaga ofertada é investido em cargo vago, respeitados os requisitos estabelecidos em lei e no edital de abertura do respectivo concurso (BRASIL, 1990). Inicia-se então a carreira pública que, conforme Nobre et al. (2017), é considerada uma trajetória de mudanças de níveis de menor para maior grau de complexidade ao longo da vida profissional.

A Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), regida pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, traz consigo um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que a integram, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade, seu respectivo plano de carreira. Destaca-se que na gestão dos cargos do plano de carreira será observada, entre outros, o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais da organização (BRASIL, 2005).

São atribuições gerais dos cargos que compõem a carreira TAE, sem prejuízo das atribuições específicas de cada cargo e observados os requisitos de competência e qualificação, conforme a Lei nº 11.091/2005:

- 1- planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
- 2- planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;
- 3- executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

3 METODOLOGIA

Aqui serão descritos os métodos e técnicas definidos para que os objetivos propostos nesta pesquisa pudessem ser alcançados. No primeiro momento será abordado o tipo de pesquisa, em seguida, o *lócus*, especificando o contexto organizacional e do perfil da amostra de participantes da pesquisa. Por fim, serão detalhados os procedimentos que foram necessários para adaptação e validação dos instrumentos de medida adotados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, procedeu-se como estratégia o estudo de caso, corte-transversal, com abordagem quantitativa e de caráter exploratório.

A presente pesquisa se adequou melhor ao estudo de caso, pois conforme Creswell (2007), é uma estratégia em que o pesquisador explora com profundidade um fato, programa, atividade ou evento. E por apresentar análise de dados que foram obtidos após a aplicação de questionário aos Técnicos Administrativos em Educação, trata-se de uma abordagem quantitativa com uso de técnicas estatísticas descritivas (medidas de tendência central, frequência e dispersão) e inferenciais (correlação e regressão linear múltipla).

A pesquisa é exploratória, pois buscou identificar as relações do teletrabalho compulsório sobre o comprometimento organizacional dos servidores TAE, fazendo uso do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer; Allen (1991), validado por Castro (2019), na tentativa de aprimorar os conhecimentos sobre o assunto. O presente estudo é, portanto, de natureza explicativa, pois analisou as relações existentes entre variáveis do comportamento diante do teletrabalho

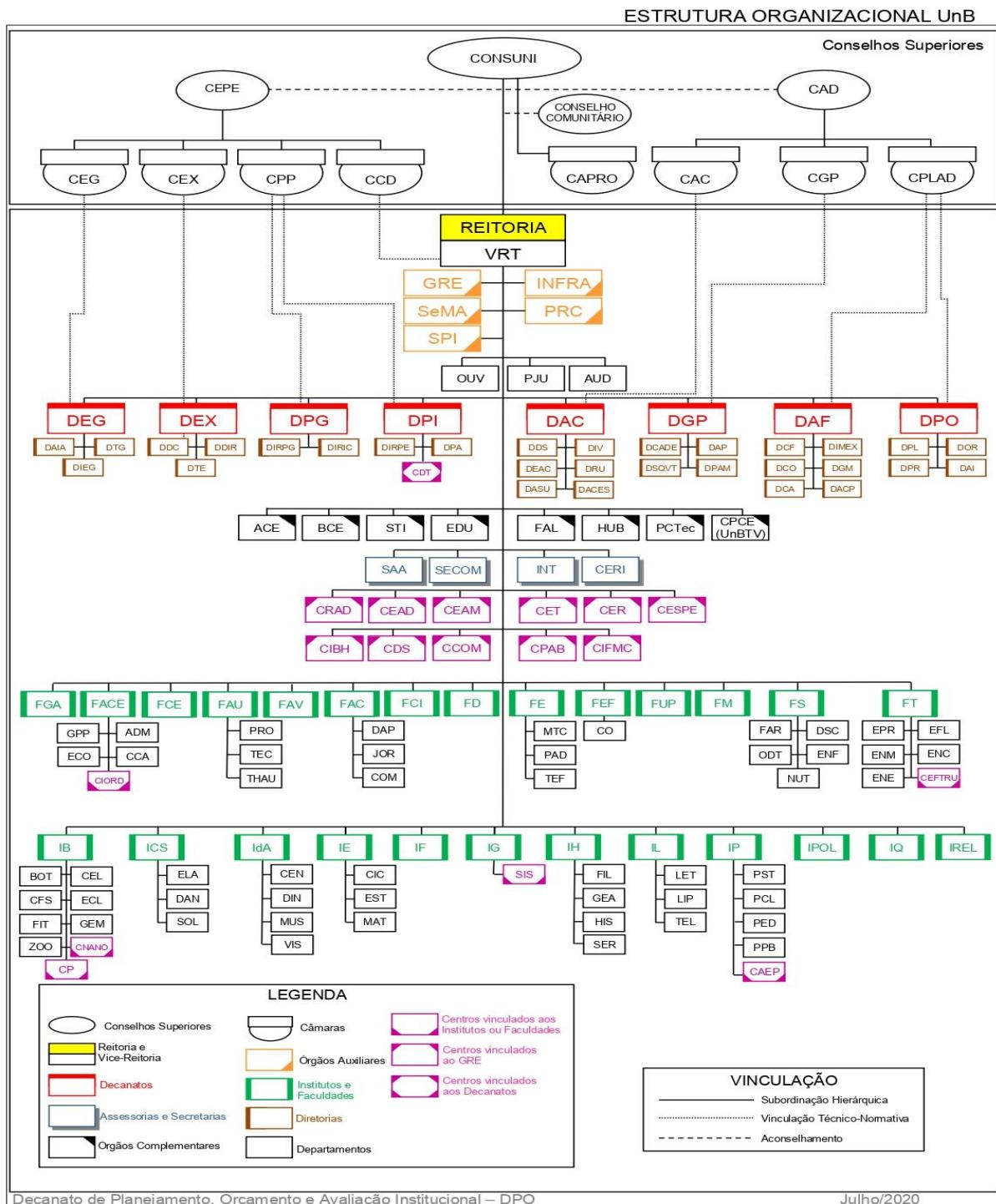
compulsório e as dimensões do comprometimento organizacional, com foco na carreira de servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília.

3.2 Caracterização da organização estudada

A Universidade de Brasília (UnB) foi criada e é mantida pela Fundação Universidade de Brasília, conforme dispõe a Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961, que autorizou o Poder Executivo a instituir a respectiva Fundação (BRASIL, 1961). Goza, a UnB, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assim previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Sua estrutura organizacional compreende a Administração Superior, composta por Conselhos Superiores; a Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, composta pelos Decanatos, Prefeitura da UnB, Procuradoria Jurídica, Assessorias; as Unidades Acadêmicas, formadas pelos Institutos e Faculdades; e os órgão complementares, de acordo com o organograma exposto na Figura 3.

Figura 3. Organograma UnB.



Fonte: Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO). Disponível em: <https://anuario-estatistico-unb-2020.netlify.app> Acesso em: maio de 2021.

Com sede em Brasília, a UnB possui uma estruturação *multicampi*, da qual teve o propósito de ampliar e descentralizar atividades acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento regional. Essa estruturação foi concretizada através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidade Federais (Reuni) em que permitiu que a Universidade de Brasília fosse reorganizada, conforme o Quadro 5, com quatro *campi*.

Quadro 5. Estruturação *multicampi* UnB.

Campus	Localização	Características
Darcy Ribeiro	Plano Piloto (Asa Norte)	É o maior e mais tradicional <i>campus</i> da Universidade de Brasília, com cerca de 400 hectares e mais de 500 mil m ² de área construída.
Faculdade de Ceilândia (FCE)	Ceilândia	Com foco em cursos da área de saúde, sua estrutura está localizada em um terreno de aproximadamente 20 hectares. Destaca-se que Ceilândia é a Região Administrativa mais populosa do Distrito Federal, assim a criação deste <i>campus</i> facilitou o acesso à uma Universidade Pública a moradores desta região.
Faculdade do Gama (FGA)	Gama	Entrou em funcionamento no segundo semestre de 2008 sendo o maior entre os três <i>campi</i> situados fora do Plano Piloto. Este <i>campus</i> é especializado em cursos da área de engenharias.
Faculdade de Planaltina (FUP)	Planaltina	Planaltina é uma região administrativa do Distrito Federal situada a 40 km de Brasília. As temáticas relativas à ciência, ao meio ambiente, ao trabalho, à organização sociocultural e terra, são os eixos articuladores e agregadores do trabalho acadêmico da FUP.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do site oficial da UnB. Disponível em: <https://www.unb.br/campi>. Acesso em: maio de 2021.

A comunidade universitária é composta por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, unidos na realização das finalidades da instituição (UNB, 2017). Na Tabela 4 é possível visualizar o quantitativo do pessoal efetivo (docentes e TAE) da UnB.

Tabela 4. Quantitativo de servidores da UnB.

Categoria	Quantitativo
Docentes	2.792
Técnico-Administrativos	3.201
Total	5.994

Fonte: Adaptado de “Dados Abertos” do sítio eletrônico do Decanato de Gestão de Pessoas da UnB. Acesso em: dezembro de 2020.

A UnB possui uma vasta diversidade de cursos, em diferentes graus, conforme ilustrado na Figura 4, o que demonstra a importância do seu papel em pesquisa, ensino e extensão levando grande diversidade de cursos à sociedade para formação e preparação de discentes aos desafios acadêmicos e profissionais. Além disso o impacto da produção científica da UnB teve aumento de mais 100% entre os anos de 2012 e 2016 (UNB, 2018), resultado dos investimentos feitos na Instituição, em especial no seu corpo docente, a partir do ano de 2009.

Figura 4. Total de cursos da UnB por grau (2019)

GRAU	QUANTIDADE
Graduação - total	150
Graduação - ativos	134
Mestrado Acadêmico	82
Mestrado Profissional	11
Mestrado Total	93
Doutorado	72

Notas:
O total refere-se a todos os cursos de graduação, por habilitação e turno, que ainda tenham alunos matriculados; os cursos de graduação ativos referem-se aos cursos que tiveram ingressantes no ano base, também diferenciando por habilitação e turno

Fonte: Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO). Disponível em: <https://anuario-estatistico-unb-2020.netlify.app> Acesso em: maio de 2021.

São finalidades essenciais da UnB, segundo seu Estatuto e Regimento Geral (2011), o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais. Tem, a UnB em seu planejamento estratégico, a seguinte missão:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2017).

O Estatuto e Regimento Geral da UnB, de 2011, ratifica que os Técnicos Administrativos da Universidade, exercerão atividades de apoio técnico, administrativo e operacional necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. As atividades de ensino, pesquisa e extensão, serão exercidas pelo corpo docente (UNB, 2011).

Dadas as atribuições gerais da carreira TAE, salienta-se que na UnB a sua composição é materializada por uma pluralidade de cargos (Apêndice A), com requisitos mínimos para o seu exercício distintos (nível fundamental, nível médio, nível técnico e graduação).

Após ser nomeado e entrar em exercício em um dos cargos que compõe a carreira TAE, o servidor irá passar por uma triagem, conforme ilustrada na Figura 5, para saber onde melhor serão aproveitadas suas habilidades e competências. O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), é o setor responsável pela alocação e movimentação de pessoal na UnB.

Figura 5. Alocação de servidores na UnB



Fonte: Relatório de Gestão UnB (2019).

A Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas nº 5/2013, da UnB, que dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos, expõe que o desempenho “corresponde à realização das atividades previamente estabelecidas entre o ocupante do cargo e a instituição, com vistas ao alcance de objetivos institucionais”.

Como forma de motivar e incentivar à capacitação os servidores TAE para o desempenho de suas funções, o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação (IQ) e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAE. Conforme exposto no Decreto, o IQ será instituído ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular (BRASIL, 2006a).

A qualificação diz respeito ao processo de aprendizagem baseado em ações educacionais, ao qual o servidor adquire habilidade e conhecimentos, de acordo com o planejamento institucional (BRASIL, 2006b). Já a capacitação é o processo permanente e deliberado, com o propósito de

contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006b). Tanto a qualificação como a capacitação, foram introduzidas não apenas no intuito de ratificar o planejamento institucional, mas também de estreitar a relação entre o indivíduo e a organização.

3.3 Caracterização geral dos participantes

Participaram da pesquisa um total 396 servidores TAE, porém restaram consideradas válidas para análise estatística 390 respostas, tendo em vista o descarte daquelas que estavam preenchidas de forma incompleta. O *campus* Darcy Ribeiro obteve a maior representatividade da amostra (91,03%), pois dentre os *campi* é aquele que possui a maior estrutura, seguido pela Faculdade de Ceilândia (FCE), com 5,38%, Faculdade do Gama (FGA), com 2,05% e, por fim, a Faculdade de Planaltina (FUP), com 1,54% de representatividade da amostra. Assim, a quantidade de respondentes por *campus* ficou da seguinte forma:

Tabela 5. Distribuição da amostra

Campus	Servidores ativos	Nº Respondentes	% Amostra
Darcy Ribeiro	3.036	355	91,03%
Ceilândia	68	21	5,38%
Gama	47	8	2,05%
Planaltina	50	6	1,54%
Total	3.201	390	100,00%

Fonte: Dados coletos pelo autor.

3.3.1 Características demográficas, funcionais e do teletrabalho

O perfil dos respondentes, em relação aos dados demográficos e funcionais, foi delineado a partir das duas primeiras seções do instrumento de coleta de dados, como pode ser observado nas Tabelas 6 e 7.

O gênero feminino, com 62,56% dos respondentes, prevaleceu sobre os demais e a faixa etária dos participantes que teve maior destaque foi de 29 a 39 anos, com 52,82%, seguida por aqueles que tinham de 40 a 50 (21,79%). Em relação ao estado civil, 60,26% são casados ou possuem união estável, 32,05% são solteiros e 7,69% são divorciados ou separados. Destaca-se, ainda, que 56,15% dos respondentes não possuem filhos.

Quanto à distância aproximada da residência à organização, 52,56% dos participantes moram entre 10 a 30 quilômetros do local de trabalho, seguido por aqueles que moram a menos de 10 quilômetros (27,69%), entre 30 e 50 quilômetros (16,92%) e, por fim, aqueles que residem a uma distância superior a 50 quilômetros da organização (2,82%).

Tabela 6. Perfil demográfico dos participantes

Gênero	Nº Respondentes	% Amostra
Feminino	244	62,56%
Masculino	144	36,92%
Outro	2	0,52%
Total	390	100,00%
Faixa etária	Nº Respondentes	% Amostra
De 18 a 28 anos	45	11,54%
De 29 a 39 anos	206	52,82%
De 40 a 50 anos	85	21,79%
Acima de 50 anos	54	13,85%
Total	390	100,00%
Estado Civil	Nº Respondentes	% Amostra
Solteiro	125	32,05%
Casado ou união estável	235	60,26%
Divorciado ou separado	30	7,69%
Total	390	100,00%

Fonte: Dados coletos pelo autor.

A tabela 7 especifica o perfil funcional dos servidores, demonstrando grau de instrução, tempo de serviço na organização, tipo de setor e características das atividades. Destaca-se que

84,10% dos respondentes possuem relevante grau de instrução (especialização, mestrado ou doutorado). No que se refere a esse dado, destaca-se que em estudo feito por Andrade (2018), foi demonstrado que muitos servidores, da carreira TAE, utilizam os incentivos e benefícios propostos em lei à carreira – afastamento para pós-graduação *Strictu Sensu*, licença capacitação – com a intenção de articular seu tempo laboral em outras atividades, a exemplo da docência na esfera privada.

Especifica, ainda a Tabela 7, que apenas 32,31% dos respondentes têm 10 (dez) anos ou mais de organização. No que se refere ao nível de escolaridade exigida para os cargos, 54,36% dos participantes ocupam cargos de nível superior. Observa-se, então, as peculiaridades da organização, tendo em vista que a maioria dos seus servidores tem menos que 10 anos atuando pela instituição. Por ser sediada em Brasília, onde se concentram os principais órgãos e entidades, dos três poderes, a UnB tem a concorrência de outras instituições públicas, quanto ao recrutamento e à seleção (concurso público) e, por vezes, o ingresso na carreira TAE representa apenas o início no serviço público, dadas as vantagens e benefícios que são ofertados em outros órgãos sediados na capital federal.

Diante disso, cabe ao administrador público aplicar ferramentas no sentido de, além de manter o servidor motivado, garantir o comprometimento organizacional em nível que não afete de maneira negativa o desempenho de suas funções.

Quanto ao tipo de setor, a maioria (66,92%) trabalha em Unidade Administrativa e que 60,77% dos participantes, quanto as características das atividades, relataram desempenhar tarefas rotineiras e repetitivas.

Tabela 7. Perfil funcional dos participantes

Grau de instrução	Nº Respondentes	% Amostra
Ensino médio	6	1,54%
Graduação	56	14,36%
Especialização	194	49,74%
Mestrado	112	28,72%
Doutorado	22	5,64%
Total	390	100,00%
Tempo de serviço na organização	Nº Respondentes	% Amostra
Menos de 2 anos	66	16,92%
De 2 a 5 anos	105	26,92%
De 6 a 10 anos	93	23,85%
De 11 a 15 anos	75	19,23%
Acima de 15 anos	51	13,08%
Total	390	100,00%
Tipo de setor	Nº Respondentes	% Amostra
Unidade Acadêmica	129	33,08%
Unidade Administrativa	261	66,92%
Total	390	100,00%
Características das atividades	Nº Respondentes	% Amostra
Tarefas rotineiras e repetitivas	237	60,77%
Tarefas diversificadas e nada repetitivas	153	39,23%
Total	390	100,00%

Fonte: Dados coletos pelo autor.

Como pode se observar na Tabela 8, 44,10% dos participantes declararam praticar o teletrabalho de forma flexível, ou seja, desenvolvem suas atividades considerando o horário mais conveniente e adequado, enquanto 12,82% declarou praticar um horário rígido, com início e término previamente estabelecidos.

Em relação aos equipamentos e internet utilizados em casa, 33,33% dos respondentes percebem ter em casa uma qualidade desses recursos comparável com os da organização, por outro lado, a maioria (51,03%) diz ter o mobiliário de casa com a qualidade ligeiramente ou muito inferior ao da organização.

Tabela 8. Características do teletrabalho

Horário	Nº Respondentes	% Amostra
Rígido	50	12,82%
Parcialmente flexível	168	43,08%
Completamente flexível	172	44,10%
Total	390	100,00%
Equipamentos e internnet	Nº Respondentes	% Amostra
Qualidade muito inferior à da Universidade	41	10,51%
Qualidade ligeiramente inferior à da Universidade	108	27,69%
Qualidade comparável à da Universidade	130	33,33%
Qualidade ligeiramente superior à da Universidade	57	14,62%
Qualidade muito superior à da Universidade	54	13,85%
Total	390	100,00%
Mobiliário	Nº Respondentes	% Amostra
Qualidade muito inferior à da Universidade	69	17,69%
Qualidade ligeiramente inferior à da Universidade	130	33,33%
Qualidade comparável à da Universidade	90	23,08%
Qualidade ligeiramente superior à da Universidade	45	11,54%
Qualidade muito superior à da Universidade	56	14,36%
Total	390	100,00%

Fonte: Dados coletados pelo autor.

3.4 Procedimentos

Para analisar as relações entre o teletrabalho compulsório com os níveis de comprometimento organizacional, foram utilizadas, com as devidas adaptações, a escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) e a escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), versão validada por Castro (2019).

Em um primeiro momento foi realizada uma consulta bibliográfica, no intuito de encontrar estudos que relacionavam comprometimento organizacional e teletrabalho. Em seguida, a partir do que foi encontrado no exame da literatura, os instrumentos foram adaptados para realização da pesquisa.

Nas primeira e segunda seções do instrumento, levantamento de dados sociodemográficos e funcionais, foi utilizada como referência da escala adotada no estudo de Oliveira (2019). Assim, realizou-se a leitura e análise dos enunciados, sendo necessária a adaptação de um item, para que melhor se adequasse ao contexto da organização em tela, e a inserção de outros três, além do descarte de dois itens.

Desta forma, as primeiras seções do instrumento (Quadro 6), ficaram estruturadas com cinco questões voltadas para o perfil sociodemográfico dos respondentes e outras seis questões focadas no perfil funcional.

Quadro 6. Primeira e segunda seções da escala de medida adaptada

Perfil	Questão
Perfil Sociodemográfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gênero 2. Faixa etária 3. Estado Civil 4. Possui filhos que moram com você? 5. Distância aproximada entre casa e trabalho
Perfil Funcional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de instrução 2. Escolaridade exigida para o cargo 3. Tempo de serviço na organização 4. Em qual campus você trabalha? 5. Tipo de setor que trabalha 6. Características das atividades desempenhadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após essa etapa, foram estruturadas as demais seções do instrumento, dando início aos questionamentos referentes ao teletrabalho de acordo com o instrumento utilizado na pesquisa de Castro (2019). Em um primeiro momento (Quadro 7) foi feito um levamento do desenvolvimento do teletrabalho, buscando informações referentes ao horário de trabalho, equipamentos e *internet* e, por último, o mobiliário.

Quadro 7. Terceira seção da escala de medida adaptada

Aspecto	Questão
Desenvolvimento do Teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horário de trabalho 2. Equipamentos e <i>internet</i> 3. Mobiliário

Fonte: Adaptado de Castro (2019).

Logo após foram feitos questionamentos a respeito do Comportamento diante do Teletrabalho (Quadro 8), em consonância com a escala de Pantoja, Oliveira e Andrade (2020), no intuito de melhor entendimento sobre as comportamentos e atitudes dos respondentes frente a essa modalidade de trabalho.

Quadro 8. Quarta seção da escala de medida adaptada

Escala de Comportamento diante do teletrabalho	Concordo Totalmente	Concordo	Sem Opinião	Discordo	Discordo Totalmente
1. Sinto que com o teletrabalho, a minha produtividade aumentou	1	2	3	4	5
2. Houve uma melhoria na organização dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me mais valorizado pela organização.	1	2	3	4	5
4. Sinto-me mais motivado para desenvolver minhas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
5. Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Pantoja, Oliveira e Andrade (2020).

O modelo de medição do comprometimento organizacional, em suas três dimensões (afetivo, de continuação e normativo), proposto por Meyer e Allen (1991), conforme argumenta Castro (2019), tornou-se o modelo dominante em estudos sobre essa temática. Desta forma, esse foi o modelo adotado nesta pesquisa.

A escala utilizada para mensuração do comprometimento afetivo, de continuação e normativo, foi a escala validada por Castro (2019). Porém, foram necessários alguns ajustes linguísticos, para que melhor se adaptasse à organização em estudo e ao contexto em que se passava e das 19 questões da escala validada por Castro (2019), apenas duas não foram aplicadas, pois não condiziam com o atual momento da organização.

Desta forma, 17 questões (Quadro 9) envolvendo comprometimento organizacional (afetivo, de continuação e normativo) foram aplicadas.

Quadro 9. Questões sobre comprometimento organizacional aplicadas

Escala de Comprometimento Organizacional	Concordo Totalmente	Concordo	Sem Opinião	Discordo	Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Universidade. (R)	1	2	3	4	5
2. A Universidade tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na Universidade, no atual contexto. (R)	1	2	3	4	5
4. Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.	1	2	3	4	5
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na Universidade.	1	2	3	4	5
6. Não me sinto como fazendo parte da Universidade, no atual contexto. (R)	1	2	3	4	5
7. Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.	1	2	3	4	5
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar a Universidade agora.	1	2	3	4	5
9. Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas.	1	2	3	4	5
10. Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
12. Eu não deixaria a Universidade agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
13. Sinto que não tenho qualquer obrigação em permanecer na Universidade. (R)	1	2	3	4	5
14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Universidade agora.	1	2	3	4	5
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	1	2	3	4	5
16. A Universidade merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
17. Eu devo muito à Universidade.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptação da escala de Comprometimento Organizacional validada por Castro (2019).
(R) Item invertido.

Observa-se que, para obter dados referentes a possíveis relações entre a associação do comprometimento organizacional com o teletrabalho, o questionário teve uma estruturação com base na escala *Likert* de cinco pontos, com as extremidades representadas por “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Conforme Castro (2019), a escolha de um número ímpar permite ao respondente assumir uma posição de neutralidade ou indecisão.

Após a elaboração do instrumento, os itens foram submetidos à validação semântica, no intuito de dirimir quaisquer incongruências linguísticas e avaliar a clareza do instrumento.

3.4.1 Validação Semântica

O instrumento (Apêndice B) foi preliminarmente submetido à avaliação semântica de cinco servidores TAE de unidades acadêmicas e administrativas. Essa etapa foi realizada em novembro de 2020, em que foi enviado o instrumento, no formato *Google Forms*, via aplicativo *WhatsApp*, para cada um dos servidores, com as orientações de como se deveria proceder o preenchimento, atentando-se em verificar possíveis erros ortográficos, ambiguidades, compreensão e apresentação dos itens.

Após cinco dias do envio, todos os servidores haviam feito suas observações em um documento formato *.docx* e retornado pelo mesmo canal de envio. Verificadas as observações e sugestões, foram realizadas adaptações em cinco itens do instrumento, ratificando, assim, algumas das demandas dessa etapa, mantendo-se os demais itens sem qualquer tipo de alteração.

A versão final do instrumento (Apêndice C) contou com 36 itens, sendo 5 voltados para o Perfil Sociodemográfico, seis para o Perfil Funcional, 8 itens com foco no desenvolvimento e comportamento diante do teletrabalho e, por último, 17 itens referentes ao Comprometimento Organizacional (seis para o Comprometimento Afetivo, cinco para o Comprometimento de Continuação e seis para o Comprometimento Normativo).

3.4.2 Confiabilidade das Escalas

Verificar a confiabilidade e consistência interna das escalas é de extrema importância em pesquisas científicas, pois descrevem até que ponto os itens de um teste medem o mesmo conceito (CASTRO, 2019). Para essa verificação foi necessária a revalidação estatística dos itens de comportamento frente ao teletrabalho e de comprometimento organizacional, com a utilização do *software IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)*.

O coeficiente Alfa de *Cronbach* foi calculado para medir a consistência interna das escalas (Tabela 9). Para Pasquali (2011), a análise de consistência interna busca verificar a correlação que existe entre cada item do instrumento com os demais itens ou o total dos itens. Conforme Hair et al (2009), o limite inferior para o Alfa de *Cronbach* geralmente aceito é de 0,70.

Tabela 9. Teste Alfa de Cronbach de cada dimensão do questionário

Escala	Alpha de Cronbach (α)
Comportamento diante do Teletrabalho	$\alpha = 0,768$
Comprometimento Afetivo	$\alpha = 0,790$
Comprometimento de Continuação	$\alpha = 0,741$
Comprometimento Normativo	$\alpha = 0,809$

Fonte: Elaborado pelo autor.

As dimensões do questionário demonstraram ser válidas, quanto a consistência interna, de acordo com os valores obtidos no teste Alpha de *Cronbach*.

3.4.3 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação de questionário, do qual foram estabelecidas questões com a finalidade de relacionar os níveis de comprometimento organizacional, em suas dimensões, com o teletrabalho em um cenário compulsório.

No dia 26 de novembro de 2020, foi solicitada (Apêndice D), ao DGP, a lista *e-mails* de todos os servidores TAE e, para elaboração e aplicação do questionário, foi utilizada a plataforma *Google Forms*. O questionário, que era de preenchimento voluntário, foi enviado, inicialmente, em 3 de dezembro de 2020, via *e-mail*, que continha um texto explicativo e os 36 itens a serem respondidos por todos aqueles que estavam em teletrabalho.

Por ter sido enviado em um período em que muitos optam por gozar férias, o questionário foi encaminhado aos servidores TAE em mais dois outros momentos: nos dias 4 e 14 de janeiro de 2021, permitindo, desta forma, aumentar o número de participantes. Assim, no dia 26 de janeiro de 2021 o questionário foi fechado para respostas.

Ressalta-se que, apesar do momento de pandemia em que todos enfrentavam e consequentemente o isolamento social era um recurso importante de enfrentamento ao COVID-19, nem todos os servidores TAE estavam exercendo suas atividades em teletrabalho, a exemplo daqueles que atuavam no Hospital Universitário de Brasília (HUB). Desta forma, foi enfatizado no questionário para que somente aqueles que estivessem em teletrabalho respondessem ao instrumento.

3.4.4 Procedimentos para análise de dados

Foi feita a análise fatorial dos dados, iniciando pelas matrizes de correlações e medida geral de adequação de amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) das escalas aqui adotadas. Em seguida foram verificadas comunalidades, das quais não apresentaram problemas, pois não obtiveram

valores extremos. Foram também conduzidas análises de correlação, com a finalidade de analisar as relações entre o teletrabalho compulsório e comprometimento organizacional em suas três dimensões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão expostos e discutidos os resultados do presente estudo que, conforme seu objetivo geral, analisou as relações entre o teletrabalho compulsório com os níveis de comprometimento organizacional entre os servidores TAE de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Inicialmente são apresentados os resultados das análises fatoriais realizadas para as escalas de Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional, em seguida os resultados das testagens realizadas entre esses construtos.

4.1 Análise fatorial

A análise fatorial, conforme Pasquali (2011, p. 173), “tem como lógica precisamente verificar quantos construtos comuns são necessários para explicar as covariâncias (as intercorrelações) dos itens”. Assim, a análise fatorial investiga a dependência de um conjunto de variáveis manifestas (observadas) em relação a um número menor de variáveis latentes, os fatores (NEIVA, TRÓCCOLI; ABBAD, 2008).

4.1.1 Comportamento diante do Teletrabalho

Na Tabela 10 é possível observar a matriz de correlações da escala de Comportamento diante do Teletrabalho. Observa-se a quantidade de correlações superiores a 0,30, o que demonstra ser uma matriz com alto índice fatorável.

Tabela 10. Matriz de Correlações Escala Comportamento diante do Teletrabalho

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item5
Item1	1,000				
Item2	,689	1,000			
Item3	,293	,431	1,000		
Item4	,616	,593	,567	1,000	
Item5	,061	,137	,410	,233	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a medida geral de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que é uma medida geral representativa das comparações entre os coeficientes de correlação simples e os coeficientes de correlação parcial, quanto maior for o coeficiente de correlação parcial, maior o indicativo de que as respectivas variáveis compartilham um fator em comum (NEIVA, TRÓCCOLI;ABBAD, 2008), ou que as variáveis podem ser atribuídas a fator comum.

Para escala de Comportamento diante do Teletrabalho o valor KMO corresponde a 0,713; $\chi^2 = 714,2$, conforme especificado na Tabela 11, a seguir, e pode ser considera bom tendo em vista está próximo de 1.

Tabela 11. Testes de KMO e Bartlett (Comportamento diante do Teletrabalho)

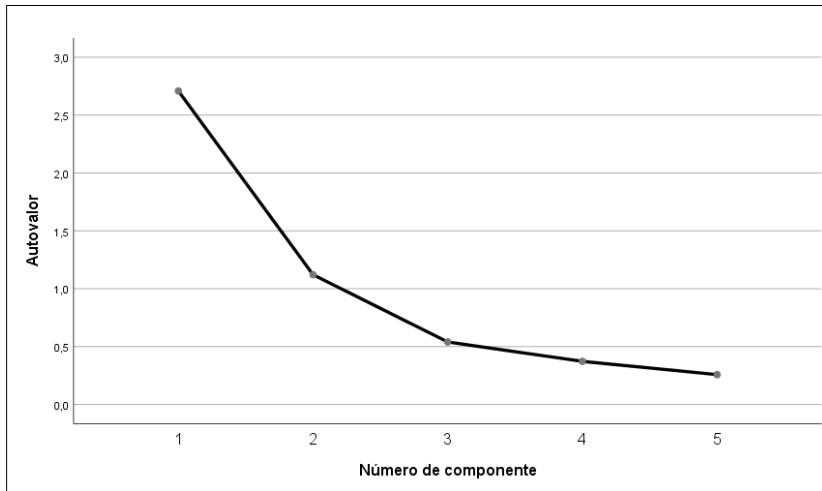
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,713
	Aprox. Qui-quadrado
Teste de esfericidade de Bartlett	714,249
	gl
	10
	Sig.
	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao número de fatores a serem extraídos, foram analisados o percentual da variância explicada, cargas fatoriais superiores a 0,30 e o gráfico de *scree plot* e pela checagem

dos resultados da análise de componentes principais, observa-se a possibilidade de extração de até dois fatores.

Figura 6. Gráfico *Scree Plot* (Comportamento diante do Teletrabalho)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi então realizada a análise factorial de componentes principais, conforme Tabela 12, em que os resultados se mostraram satisfatórios, tendo em vista ser uma escala unifatorial (1 fator). Observa-se que o Item 5 “*Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores*” é o que possui menor carga fatorial e, mais adiante, serão ressaltadas possíveis justificativas e recomendações para futuros estudos.

Tabela 12. Componentes Principais (Comportamento diante do Teletrabalho)

Itens Escala Comportamento diante do Teletrabalho	Carga	Comunalidades
Item 1. Sinto que com o teletrabalho, a minha produtividade aumentou.	0,862	0,803
Item 2. Houve uma melhoria na organização dos processos de trabalho.	0,828	0,767
Item 3. Sinto-me mais valorizado pela organização.	0,782	0,706

(continua)

(continuação)

Item 4. Sinto-me mais motivado para desenvolver minhas habilidades e competências	0,721	0,745
Item 5. Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores.	0,385	0,808
<hr/>		
Total da Variância Explicada (54,16%)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Comprometimento Organizacional

Na Tabela 13 é possível observar a matriz de correlações da escala de Comprometimento Organizacional. As correlações demonstram ser uma matriz com alto índice fatorável.

Tabela 13. Matriz de Correlações Escala Comprometimento Organizacional

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Item 1	1,00																
Item 2	,428	1,000															
Item 3	,510	,340	1,000														
Item 4	,400	,428	,283	1,000													
Item 5	,325	,454	,201	,422	1,000												
Item 6	,467	,380	,661	,327	,235	1,000											
Item 7	-,060	,074	-,101	,071	,158	-,060	1,000										
Item 8	-,061	,080	-,001	-,016	,060	,044	,417	1,000									
Item 9	-,048	,081	-,095	,071	-,026	-,052	,417	,463	1,000								
Item 10	-,128	,067	-,115	,010	,039	-,052	,406	,570	,587	1,000							
Item 11	-,017	-,011	-,046	,091	,095	-,042	,238	,081	,232	,109	1,000						
Item 12	,247	,250	,162	,351	,337	,173	,153	,076	,026	,018	,119	1,000					
Item 13	,273	,188	,193	,223	,259	,147	,177	,133	,029	,031	,130	,492	1,000				
Item 14	,202	,164	,075	,276	,324	,111	,228	,107	,096	,034	,111	,637	,412	1,000			
Item 15	,203	,183	,117	,306	,298	,159	,207	,195	,114	,096	,142	,567	,340	,670	1,000		
Item 16	,249	,305	,200	,334	,322	,238	,130	,121	,074	,024	,101	,429	,339	,422	,412	1,000	
Item 17	,157	,381	,094	,304	,263	,219	,203	,261	,201	,222	,117	,291	,218	,303	,277	,473	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para escala de Comprometimento Organizacional, o teste KMO = 0,828; χ^2 2.247,62, indica que a matriz é fatorável tendo em vista estar próximo de 1, conforme apresentado na Tabela 14.

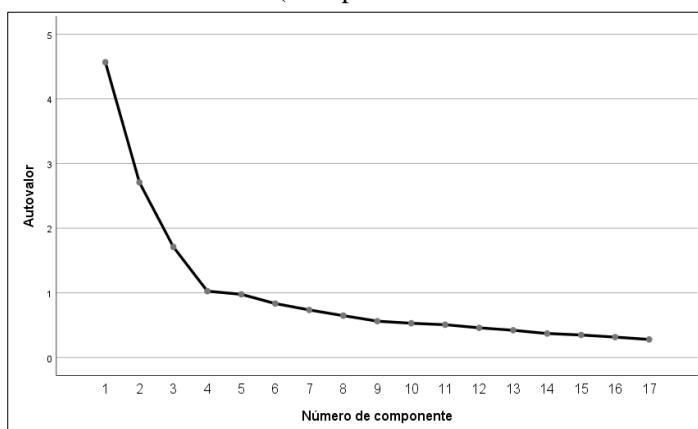
Tabela 14. Testes de KMO e Bartlett (Comprometimento Organizacional)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,828
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado
	2247,62
	gl
	136
	Sig.
	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao número de fatores a serem extraídos, foram utilizados o percentual da variância explicada, cargas fatoriais superiores a 0,30 e o gráfico de *scree plot* (Figura 7). Pela verificação do gráfico de *scree plot* observa-se a indicação de três componentes, ou até quatro fatores. A literatura sobre Comprometimento Organizacional e, portanto, o critério de pertinência teórica, corrobora a escala com três fatores. Conforme Neiva, Tróccoli e Abbad (2008), deve-se observar o ponto no qual a curva desacelera, formando um cotovelo.

Figura 7. Gráfico *Scree Plot* (Comportamento diante do Teletrabalho)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na escala de Comprometimento Organizacional, a análise fatorial de componentes principais (Tabela 15), os resultados também se mostraram satisfatórios.

Tabela 15. Componentes Principais (Comprometimento Organizacional).

Escala de Comprometimento Organizacional	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
Comprometimento Afetivo				
Item 1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Universidade (R)	0,646			0,412
Item 2. A Universidade tem um grande significado pessoal para mim.	0,600			0,408
Item 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na Universidade, no atual contexto. (R)	0,756			0,507
Item 4. Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.	0,435			0,358
Item 5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na Universidade.	0,326			0,350
Item 6. Não me sinto como fazendo parte da Universidade, no atual contexto. (R)	0,775			0,494
Comprometimento de Continuação				
Item 7. Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.	0,535			0,321
Item 8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar a Universidade agora.	0,688			0,426
Item 9. Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas.	0,728			0,443
Item 10. Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,817			0,487
Item 11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	x			0,119
Comprometimento Normativo				
Item 12 Eu não deixaria a Universidade agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,802			0,525
Item 13. Sinto que não tenho qualquer obrigação em permanecer na Universidade. (R)	0,502			0,316
(continua)				

(continuação)

Item 14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Universidade agora.	0,884	0,579
Item 15. Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	0,738	0,515
Item 16. A Universidade merece a minha lealdade.	0,489	0,381
Item 17. Eu devo muito à Universidade.	x	0,363
Total da Variância Explicada (51,85%)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que os itens 11 e 17 não atingiram a carga fatorial mínima de 0,30, porém por ser uma escala já consolidada em estudos referentes ao Comprometimento Organizacional, optou-se pela permanência dos itens no instrumento. Sugere-se, contudo, que estudos futuros aperfeiçoem esses itens, além da inclusão de outros nos respectivos fatores para melhor robustez do instrumento.

4.2 Resultados da Aplicação do Instrumento: Médias e Diferenças entre as Médias

Foram calculados média e desvio padrão (dp) para cada dimensão, sendo a escala de Comportamento diante do Teletrabalho, com cinco itens, e o instrumento de Comprometimento Organizacional constituído por três dimensões: Comprometimento Afetivo [itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6]; Comprometimento de Continuação [itens 7, 8, 9, 10 e 11]; e Comprometimento Normativo [itens 12, 13, 14, 15, 16 e 17]. Os resultados estão expostos na Tabela 16.

Ressalta-se que o questionário teve uma estruturação, quanto às escalas de Comportamento diante do Teletrabalho e de Comprometimento Organizacional, com base na escala de concordância, do tipo *Likert* de cinco pontos, assim distribuídos: 1 – Concordo totalmente, 2 – Concordo, 3 – Sem opinião, 4 – Discordo, 5 – Discordo totalmente.

De modo geral os servidores demonstraram boa aceitação ao teletrabalho, tendo em vista a média apresentada ($\bar{X} = 2,70$; $dp = 0,90$). Da mesma forma a dimensão afetiva do comprometimento organizacional ($\bar{X} = 2,52$; $dp = 0,87$) é a predominante entre os servidores TAE, seguida das dimensões de continuação ($\bar{X} = 3,07$; $dp = 0,89$) e normativa ($\bar{X} = 3,25$; $dp = 0,92$).

Tabela 16 – Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional - Médias e dp
Amostra Geral (n =390)

Variáveis	Média (\bar{X})	(dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,70	(0,90)
Comprometimento Afetivo	2,52	(0,87)
Comprometimento de Continuação	3,07	(0,89)
Comprometimento Normativo	3,25	(0,92)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 16 e conforme exposto na Tabela 17, é possível inferir que, apesar de o teletrabalho está sendo praticado de forma compulsória, pelos motivos já elencados, os servidores sentem, entre outros fatores, que a produtividade aumentou, houve melhoria na organização dos processos de trabalho e se sentem mais motivados para desempenhar suas atividades.

Tabela 17. Média por item da Escala Comportamento diante do Teletrabalho (N =390)

Itens Escala Comportamento diante do Teletrabalho	Média	(dp)
Item 1. Sinto que com o teletrabalho, a minha produtividade aumentou.	2,33	1,20
Item 2. Houve uma melhoria na organização dos processos de trabalho.	2,69	1,21
Item 3. Sinto-me mais valorizado pela organização.	3,05	1,23
Item 4. Sinto-me mais motivado para desenvolver minhas habilidades e competências	2,62	1,29
Item 5. Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores.	2,81	1,32

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aliado a isso, o comprometimento afetivo se destacou dentre as outras dimensões do construto Comprometimento Organizacional, corroborando os achados do estudo conduzido por Ceribeli e Ferreira (2016), em que a dimensão afetiva do comprometimento se relaciona positivamente com o teletrabalho. Cabe ressaltar que o comprometimento afetivo se refere ao envolvimento emocional do colaborador, no qual ocorre uma identificação com a organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Na Tabela 18 é possível analisar, sob a ótica tridimensional do comprometimento, como ocorre sua distribuição entre os *campi* da Instituição (Darcy Ribeiro, FUP, FCE e FGA). O *campus* Darcy Ribeiro, conforme a média apresentada ($\bar{X} = 2,69$; $dp = 0,90$), foi o que melhor se adaptou ao teletrabalho. Porém observa-se que, apesar de apresentar o melhor escore para o comprometimento afetivo ($\bar{X} = 2,29$; $dp = 1,00$), a Faculdade do Gama foi a que obteve a pior média em relação ao Comportamento diante do Teletrabalho ($\bar{X} = 3,07$; $dp = 0,66$).

Tabela 18. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x *Campi* - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Darcy Ribeiro n = 355	Planaltina n = 6	Ceilândia n = 21	Gama n = 8
	Média (\bar{X}) (dp)			
Comportamento diante do Teletrabalho	2,69 (0,90)	2,70 (1,52)	2,71 (0,74)	3,07 (0,66)
Comprometimento Afetivo	2,51 (0,88)	3,13 (0,67)	2,43 (0,74)	2,29 (1,00)
Comprometimento de Continuação	3,11 (0,87)	2,63 (0,55)	2,56 (1,00)	2,97 (1,09)
Comprometimento Normativo	3,26 (0,90)	3,88 (0,63)	3,26 (1,15)	2,47 (0,97)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se, ainda na Tabela 18, que na Faculdade de Planaltina a dimensão de continuação do comprometimento foi aquela que prevaleceu entre os respondentes ($\bar{X} = 2,63$; $dp = 0,55$). Conforme Castro (2019), os servidores cujo principal vínculo se baseie nessa dimensão

permanecem na organização porque precisam. Ou seja, nessa dimensão do comprometimento os servidores associam quais serão os custos relacionados a uma possível saída da organização. Ao verificar se as diferenças entre as médias elencadas são significativas, a análise de variância indicou que há diferença entre as dimensões de Comprometimento Organizacional - Comprometimento de Continuação [$F(3) = 3,087$ $p < 0,05$] entre os *campi* Darcy Ribeiro e Ceilândia, e na dimensão Comprometimento Normativo [$F(3) = 2,887$ $p < 0,05$] entre *campi* Planaltina e Gama.

Quanto às características das tarefas, rotineiras e repetitivas ou diversificadas e nada repetitivas, relacionadas ao comprometimento organizacional (Tabela 19), percebe-se que, assim como nos resultados da pesquisa realizada por de Castro (2019), a realização de tarefas diversificadas e nada rotineiras parece constituir um fator favorável ao comprometimento afetivo.

Por outro lado, quanto ao Comportamento diante do Teletrabalho, os servidores que exercem atividades rotineiras e repetitivas foram aqueles que melhor se adaptaram à modalidade de trabalho remoto. Pode-se inferir desse resultado, que as tarefas rotineiras e repetitivas por serem, em sua maioria, atividades operacionais e de baixa complexidade executória, podem ser mais simples de execução no formato de teletrabalho, ainda que compulsório.

Tabela 19. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Características das Tarefas - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Tarefas Rotineiras e Repetitivas (n = 237)	Tarefas Diversificadas e Nada Repetitivas (n = 153)
	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,60 (0,90)	2,86 (0,87)
Comprometimento Afetivo	2,60 (0,84)	2,38 (0,92)
Comprometimento de Continuação	2,97 (0,86)	3,22 (0,90)
Comprometimento Normativo	3,29 (0,88)	3,20 (0,97)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que, conforme exposto na Tabela 7, 60,77% da amostra realiza tarefas rotineiras e repetitivas e que 84,10% dos respondentes possuem relevante grau de instrução (especialização, mestrado ou doutorado), ou seja, esse pode ter sido um fator determinante (servidores com alto grau de instrução realizando tarefas rotineiras e repetitivas) para que se justifique a maior incidência da dimensão de Continuação do Comprometimento nesse grupo.

Na organização em que foi aplicado o instrumento, a estrutura organizacional pode ser dividida em dois grandes grupos: pelas Unidades Administrativas, composta pela Reitoria, pelos Decanatos, Procuradoria Jurídica etc.; e as Unidades Acadêmicas, que são formadas pelos Institutos e Faculdades, conforme visto na Figura 3.

Assim, diante dos resultados apresentados na Tabela 20, percebe-se uma tendência de que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com o teletrabalho. Mesmo que em proporções distintas do Comportamento diante do Teletrabalho em Unidade Administrativa ($\bar{X} = 2,68$; $dp = 0,91$) e Unidade Acadêmica ($\bar{X} = 2,74$; $dp = 0,87$), percebe-se um equilíbrio nas respectivas médias do Comprometimento Afetivo. Porém a análise de variância indicou diferença significativa na dimensão de Afetiva do Comprometimento [$F(1) = 5,413$ $p < 0,05$] em relação à Unidade/Setor em que servidor trabalha, ou seja, o local onde servidor desenvolve suas funções contribui diretamente nas relações de afetividade com a organização.

Tabela 20. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Setor - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Unidade Administrativa (n = 261)	Unidade Acadêmica (n = 129)
	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,68 (0,91)	2,74 (0,87)
Comprometimento Afetivo	2,44 (0,87)	2,66 (0,87)
Comprometimento de Continuação	3,11 (0,86)	2,98 (0,93)
Comprometimento Normativo	3,20 (0,91)	3,36 (0,92)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 21 é possível verificar a distribuição das médias por faixa etária. Percebe-se que quanto maior a faixa etária, melhor o escore da dimensão afetiva do Comprometimento (18 a 28 anos = \bar{X} 2,70; 29 a 39 anos = \bar{X} 2,66; 40 a 50 anos = \bar{X} 2,39; mais de 50 anos = \bar{X} 2,02). O grupo entre 18 a 28 anos obteve melhor resultado no Comportamento diante do Teletrabalho (\bar{X} 2,35) e, por outro lado, neste grupo a presença do comprometimento de continuação demonstrou-se mais latente. O que pode reforçar a peculiaridade de a Instituição em estudo ser sediada na capital federal, e por vezes seus servidores convivem com outras ofertas de concursos públicos, tendo em vista Brasília ser a sede de grande parte do órgão públicos federais, e ser essa a faixa etária em que, na maioria das vezes, se inicia a carreira pública.

Tabela 21. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Faixa Etária - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	De 18 a 28 anos n = 45	De 29 a 39 anos n = 206	De 40 a 50 anos n = 85	Mais de 50 anos n = 54
	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,35 (0,84)	2,79 (0,93)	2,70 (0,88)	2,64 (0,78)
Comprometimento Afetivo	2,70 (0,79)	2,66 (0,87)	2,39 (0,85)	2,02 (0,80)
Comprometimento de Continuação	2,85 (0,86)	3,08 (0,82)	3,00 (0,94)	3,32 (1,02)
Comprometimento Normativo	3,39 (0,85)	3,41 (0,92)	3,14 (0,86)	2,72 (0,85)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao nível de escolaridade, Tabela 22, aqueles que possuem doutorado foram os que apresentaram melhor média para a dimensão afetiva do comprometimento e em relação ao Comportamento diante do Teletrabalho, aqueles que afirmaram que possuem o ensino médio foram os quem melhor se adaptaram à modalidade de teletrabalho compulsório. Destaca-se que servidores que possuem apenas o ensino médio exercem, na maioria das vezes, atividades operacionais, o que pode ter colaborado para melhor adequação desse grupo a essa modalidade de trabalho. Entre as dimensões e Escolaridade, as diferenças não se demonstraram significativas.

Tabela 22. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Escolaridade - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Ensino Médio n = 6	Graduação n = 56	Pós-Graduação (<i>stricto sensu</i>) n = 194	Mestrado n = 112	Doutorado n = 22
	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,33 (0,66)	2,75 (0,98)	2,68 (0,91)	2,71 (0,86)	2,79 (0,86)
Comprometimento Afetivo	2,69 (0,90)	2,57 (0,82)	2,50 (0,89)	2,52 (0,92)	2,45 (0,70)
Comprometimento de Continuação	3,26 (1,00)	3,00 (0,83)	3,02 (0,87)	3,11 (0,93)	3,33 (0,91)
Comprometimento Normativo	2,63 (1,02)	3,31 (0,95)	3,36 (0,89)	3,22 (0,94)	3,36 (0,96)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição da Carreira TAE, na UnB, é formada cargos auxiliares (Ensino Fundamental), intermediários (Ensino Médio) e superiores (Graduação). Na Tabela 23 é demonstrado como ocorreu a distribuição, em cada dimensão, nessa segmentação. Aqueles cargos que exigem graduação como requisito básico para posse e efetivo exercício, foram os que apresentaram melhor escore em relação ao Comprometimento Afetivo ($\bar{X} = 2,41$; $dp = 0,89$), porém os cargos que exigem Ensino Médio, quando comparados aos de Graduação, adaptaram-se melhor ao teletrabalho. Mais uma vez, infere-se que atividades operacionais (rotineiras e repetitivas), são, no geral, de mais fácil adaptação ao contexto de trabalho realizado fora das dependências da instituição.

Ao verificar se as diferenças entre as médias elencadas são significativas, a análise de variância indicou que há diferença na dimensão de Comprometimento Organizacional Afetivo [$F(2) = 3,508$ $p < 0,05$] entre Ensino Médio e Graduação. Destacam-se as peculiaridades da UnB,

em que é possível explorar e retratar as singularidades das segmentações aqui abordadas, na ocorrência de diferenças significativas entre alguns resultados apresentados.

Tabela 23. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Escolaridade exigida pelo cargo - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Ensino Fundamental n = 2	Ensino Médio n = 176	Graduação n = 212
	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)	Média (\bar{X}) (dp)
Comportamento diante do Teletrabalho	2,30 (0,42)	2,65 (0,85)	2,74 (0,94)
Comprometimento Afetivo	3,08 (0,82)	2,63 (0,84)	2,41 (0,89)
Comprometimento de Continuação	2,30 (0,14)	3,06 (0,88)	3,08 (0,90)
Comprometimento Normativo	3,91 (0,58)	3,30 (0,88)	3,21 (0,95)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre as variáveis do modelo, que buscou analisar as relações entre o teletrabalho compulsório com os níveis de comprometimento organizacional dos servidores TAE, observa-se a existência de correlações positivas e significativas entre as variáveis estudadas (Tabela 24), variando entre 0,13 e 0,44. No que se refere ao Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional, os resultados indicam correlação positiva significativa entre Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Afetivo ($r = 0,269$; $p < 0,01$).

Tabela 24 Correlações entre as variáveis do modelo (n = 390)

	1	2	3	4
1 Comportamento diante do Teletrabalho	-			
2 Comprometimento Afetivo	0,269**	-		
3 Comprometimento de Continuação	-0,043	-0,018	-	
4 Comprometimento Normativo	0,130**	0,441**	0,232**	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

**. $p < 0,01$

Os resultados dos testes dos modelos indicam que o primeiro modelo *Comportamento diante do Teletrabalho* e a dimensão de *Comprometimento Organizacional Afetivo* explica 8,50% ($R^2 = 0,085$; $p < 0,01$) enquanto que o segundo modelo *Comportamento diante do Teletrabalho* e *Comprometimento Organizacional Normativo* explica 2,30% ($R^2 = 0,023$; $p < 0,01$).

Tabela 25. Modelos de Regressão sobre Comprometimento Organizacional (n = 390)

Modelos	Variável Independente	Variável Dependente	R	R ² Parcial	R ² Modelo
Modelo 1	Comportamento diante do Teletrabalho	Comprometimento Afetivo	0,291	0,083	0,085
Modelo 2		Comprometimento Normativo	0,152	0,021	0,023

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda que discretos, no que diz respeito ao Modelo 1, esses dados indicam que os comportamentos e atitudes da amostra de servidores da carreira TAE contribuíram com mais de 8% da variância explicada da variável critério relativa à percepção de tais servidores acerca da dimensão de comprometimento organizacional afetivo. Ou seja, conforme percebido pelos participantes da pesquisa, o comprometimento afetivo é maior quanto mais forte é a percepção de que no teletrabalho compulsório a produtividade aumentou, que há uma melhor organização dos processos de trabalho e ainda, quanto maior o sentimento de valorização do trabalho, e a motivação para o desenvolvimento de novas competências.

Quanto ao Modelo 2, os resultados apontam que, os participantes que perceberam com maior intensidade o comprometimento normativo foram aqueles que notaram mais fortemente: a) uma melhor organização dos processos de trabalho; b) maiores níveis de produtividade no teletrabalho compulsório; c) maior valorização do trabalho; d) maior motivação para desenvolver

novas habilidades e competências; e e) maior preocupação da universidade com a saúde mental dos servidores.

Tais resultados podem subsidiar à organização estudada, em especial ao Decanato de Gestão de Pessoas, para tomadas de decisão em relação à implementação e gestão do teletrabalho em regime normal. Como visto, deve ser analisada a organização não apenas de maneira geral, mas considerando suas singularidades e diferentes contextos de trabalho, como evidenciam as segmentações apresentadas que divergem, em alguns casos, quanto aos níveis de comprometimento e ao comportamento diante do teletrabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as relações entre o teletrabalho compulsório e os níveis de comprometimento organizacional entre os servidores TAE de uma instituição pública de ensino superior.

Inicialmente, foram retratados temas emergentes relacionados ao comprometimento organizacional na Administração Pública brasileira, em seguida foi realizada a caracterização do perfil dos participantes, considerando os padrões sócio demográficos da amostra pesquisada. A verificação, sob a ótica tridimensional do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), foi feita com base no instrumento validado por Castro (2019), para identificação da dimensão predominante entre os servidores técnico-administrativos da organização.

Foram analisados os níveis de comprometimento organizacional e sua distribuição entre os segmentos da amostra e dos *campi* da instituição: Darcy Ribeiro, Faculdade de Ceilândia (FCE), Faculdade do Gama (FGA) e Faculdade de Planaltina (FUP), bem como examinou-se, comparativamente, o poder explicativo do teletrabalho compulsório sobre os níveis de comprometimento organizacional dos servidores.

A escala de Comportamento Diante do Teletrabalho, foi adaptada do instrumento de Pantoja, Oliveira e Andrade (2020), sendo unidimensional composta de cinco itens. Já a escala de Comprometimento Organizacional, com três dimensões (afetiva, continuação e normativa) e um total de 17 itens, utilizada neste estudo, foi aquela adaptada de Castro (2019), baseada no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Ressalta-se que as escalas obtiverem índices de confiabilidade satisfatórios e bons.

O questionário em sua versão final foi encaminhado a todos os servidores TAE, via *e-mail*, que era de preenchimento voluntário. Obteve-se um total de 390 respostas válidas, de um universo de 3.201 servidores TAE ativos.

Dentre as dimensões do comprometimento organizacional, a afetiva foi a predominante entre os servidores. Assim, de modo geral, apesar do contexto apresentado, os servidores sentiram-se emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a instituição. Porém, destaca-se que os vínculos normativo, de continuação e afetivo não são tipos isolados de comprometimento, podendo existir simultaneamente e em proporções diferentes (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Ao analisar os níveis de comprometimento organizacional e sua distribuição entre os segmentos da amostra, notou-se que em alguns casos houveram divergências quanto aos níveis de comprometimento e ao comportamento diante do teletrabalho. Desta forma, percebeu-se que ao adotar o regime de teletrabalho na organização, deverão ser analisadas as especificidades e demandas desses segmentos conforme os níveis de comprometimento organizacional e comportamento diante do teletrabalho apresentados.

Os dados indicaram, também, que os comportamentos e atitudes da amostra de servidores da carreira TAE contribuíram com mais de 8% da variância explicada da variável critério relativa à percepção de tais servidores acerca da dimensão de comprometimento organizacional afetivo. Adicionalmente, a testagem do modelo 2, evidenciou que os participantes que perceberam com maior intensidade o comprometimento normativo foram aqueles que notaram mais fortemente os seguintes comportamentos diante do teletrabalho compulsório: a) uma melhor organização dos processos de trabalho; b) maiores níveis de produtividade no teletrabalho compulsório; c) maior valorização do trabalho; d) maior motivação para desenvolver novas habilidades e competências; e e) maior preocupação da universidade com a saúde mental dos servidores.

Foi possível constatar neste trabalho, que o comprometimento organizacional na Administração Pública pode ser influenciado pelas peculiaridades das carreiras (remuneração, carga horária, plano de capacitação) e pelas variáveis dos contextos nos quais se encontram os servidores (OLIVEIRA et al, 2014; ANDRADE, 2018). Porém, conforme constatado, há de se observar, ainda, o cenário atual que se apresenta à instituição, objeto do estudo.

Apesar de ter sido analisado o teletrabalho empregado de forma compulsória, pelos motivos já apresentados, os resultados obtidos trazem alguns elementos importantes para tomada de decisão do setor de gestão de pessoas da organização, para elaboração de políticas, diretrizes e do Plano de Gestão quando da implementação do teletrabalho em regime normal. Dentre os aspectos relevantes, destaca-se especial atenção em relação aos equipamentos, *internet* e mobiliário que o servidor terá disponível em sua residência para execução do teletrabalho. Além disso, conforme os resultados apresentados, estratégias deverão ser adotadas no sentido de identificar quais são os tipos tarefas que melhor se enquadram na configuração do teletrabalho.

Neste estudo os tipos de tarefas foram divididos em dois grupos: a) rotineiras e repetitivas; e b) diversificadas e nada repetitivas. Assim, futuros estudos poderão especificar melhor cada um desses grupos, no intuito de mapear as atividades exercidas pelos colaboradores e, assim, proporcionar elementos mais criteriosos para tomada de decisão dos gestores na implementação do teletrabalho.

Ressalta-se que a magnitude da estrutura organizacional da Universidade de Brasília permitiu que a amostra de participantes fosse segmentada em diferentes eixos e, assim, foi possível explorar melhor os resultados obtidos na coleta de dados. Há diferenças significativas em alguns casos (*campus*, setor, faixa etária e escolaridade exigida para o cargo), o que demonstra os cuidados a serem observados pela organização quando for planejar e elaborar o seu Plano de Gestão.

Percebeu-se que a escala de Comportamento diante do Teletrabalho pode ser composta por um outro fator, conforme exposto na Figura 6. Este novo fator seria relacionado à saúde mental dos servidores em regime de teletrabalho, o que poderia especificar ainda mais como se traduzem as percepções dos colaboradores em relação a novas modalidades de trabalho, em especial ao teletrabalho. Assim, estudos futuros poderão explorar ainda mais o Comportamento diante do Teletrabalho ao incluir o fator “Saúde mental” nessa escala.

O presente estudo também apresentou algumas limitações. Por ter sido realizado em um momento em que todos os servidores TAE estavam em teletrabalho compulsório, salvo exceções pelas características de determinados cargos, não foi possível comparar grupos de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

Assim, sugere-se que estudos futuros que visem associar o teletrabalho aos níveis de comprometimento organizacional, considerem as peculiaridades presentes nas carreiras e órgãos que permeiam a Administração Pública, além do momento global que está sendo aplicado o estudo. Desta forma, uma sugestão para a agenda da área seria um estudo sobre como está se associando o teletrabalho com os níveis comprometimento organizacional nos Poderes da União (Executivo, Legislativo e Judiciário) ou nas Esferas da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

Esses estudos poderão demonstrar um panorama de como estão reagindo organizações, em diferentes contextos, e servidores, de carreiras diversas, ao teletrabalho, além de explicitar os respectivos níveis de comprometimento organizacional. Desta forma, aqueles órgãos que já tem o teletrabalho consolidado como plano de gestão, subsidiariam informações necessárias àqueles que ainda estão em fase de implementação e tornaria o processo mais estruturado em carreiras semelhantes, mesmo que de Poderes ou Entes federados distintos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. R. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), p. 772-80, 2019.
- ABBAD, G.S.; NEIVA, E.R.; TRÓCCOLI, B.T. Roteiro para análise de regressão múltipla. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. (Manuscrito não publicado).
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cad. EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 15, Edição Especial, n. 8, p. 511-533, 2017.
- AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, p. 252-276, 1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN R. D.; HELMES E. (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer, 2000. p. 285-314.
- ALVES, S. M. P.; COELHO, M. C. R.; BORGES, L. H.; CRUZ, C. A. M.; MASSARONI, L. MACIEL, P. M. A. A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidades de um Hospital Universitário Federal. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 20(10):3043-3050, 2015.

ANDRADE, G. A. Comprometimento Organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.

ANDRADE, G. A. Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 8, n. 3, p. 331-342, 2018.

ARAÚJO, R. F., & ALVARENGA, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli*, 16(31), 51-70.

ARAÚJO, S. M. Comprometimento Organizacional à Luz do Modelo Conceitual das Três Dimensões de Meyer e Allen: Um Estudo de Caso no IFRN – Campus Natal/Central. Dissertação de Mestrado. Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

ARMOND, P. A. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro. Trabalho apresentado no XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2016, [Costa do Sauípe, BA].

BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; NETO, A. R.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *Revista de Gestão*, v. 23, p. 99-110, 2016.

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. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 72-91, 2010.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, vol. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Coleção Gestão Pública. Brasília, ENAP, 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. Temas em psicologia, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 45(5): 1249-283, 2011.

BRASIL. Lei n. 3.3998, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Brasília, 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3998.htm. Acesso em: 07 abr. 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 28 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. 2006b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 27 mai. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1. Acesso em: 31 ago. 2020.

BRASIL, Ministério da Economia. Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual-de-conduta-do-agente-publico-civil.pdf>. Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL, Ministério da Economia. Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à

implementação de Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 02 dez. 2020.

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria n. 356, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, 2020. 2020a. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRASIL. Medida Provisória n. 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n. 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid 19), e dá outras providências. Brasília, 2020. 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm. Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASÍLIA. Decreto n. 40.583 de 01 de abril de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, 2020. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e1aa0ba1c0948d1aebcda7454c4a097/exec_dec_40583_2020.html#art14. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público, ENAP, v. 120, n. 1, 1996.

CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores Organizacionais em Instituições Públicas Brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da Administração Indireta. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74-103, 2013.

CASTRO, S. M. M. Reflexos do Teletrabalho no Comprometimento Organizacional, Intenção de Sair, Satisfação e Exaustão no Trabalho. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2019.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v. 10, n. 3, p. 37-56, setembro-dezembro, 2016.

COSTA, S. A. As disfunções do home office. **O Estado de S. Paulo**, 16 jun. 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/16062020-as-disfuncoes-do-home-office/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 20 - n. 02 - p. 237-254, 2013.

KLUMB, R.; FEUERSCHUTTE, S. G. Expectativas e Envolvimento no Trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma organização catarinense. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 233-258, 2012.

FARIA, J. L. F. Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FONSECA, D. R.; MENESSES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. *Ver. Serv. Público Brasília* 70 (especial), p. 34-70, 2019.

GAMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L; Análise multivariada de dados. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37, 1998.

JANISSEK, J.; PEIXOTO, A. L. A.; CERQUEIRA, A.; SANTOS, E. C. Características centrais definidoras de uma Gestão Universitária Inovadora: a visão de gestores de uma Universidade Pública Brasileira. Trabalho apresentado no XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2014, [Florianópolis, SC].

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. Gestão do Teletrabalho (home office) no Brasil: Casos do SERPRO e TCU e métodos para a implementação. 1. ed. Brasília: Fácil Editora, 2018.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 51(6), p. 947-967, 2017.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre Resistência e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 768-789, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, p. 61-98, 1991.

MEYER, J. P., STANLEY, L. H., TOPOLNYTSKY. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

NETO, M. T. R.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. V. C. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2017.

NOBRE, E. A.; OLIVEIRA, F. F.; LEONE, N. M. C. P. G. Entrincheiramento Organizacional: a visão dos Secretários Executivos de um Instituto Federal de Educação. *HOLOS*, ano 33, vol. 04, 2017.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho Remoto e Desafio dos Gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out./dez., 2012.

OLIVEIRA, M. J. L.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento Organizacional e Regime de Remuneração: estudo em uma carreira pública de Auditoria Fiscal. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, São Paulo, v.15, n. 5, p. 72-101, 2014.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no Setor Público. Trabalho apresentado no II Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público - CIDESP, 2018, [Florianópolis, SC].

OLIVEIRA, M. A. Teletrabalho e Atitudes frente à mudança: estudo multicascos no setor público brasileiro. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2019.

OLIVEIRA, D. R.; PIRES, A. S.; MARTINS, A. C. Fronteiras Indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). *Revista de Ciências Sociais*, n. 46, p. 159-180, 2017.

PALNTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M, A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94, 2020.

PASQUALI, L. **Psicometria:** teoria dos testes na psicologia e na educação. 4º ed. Petrópolis: Vozes; 2011.

PIRONTI, R.; CAMARÃO, T.; CUNHA, W. Plano de intensificação do teletrabalho nos órgãos e entidades públicas. Editora Fórum, 2020. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Plano-de-Intensificac%CC%A7a%CC%83o-do-Teletrabalho-Final-5-1.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. Revista da Administração Contemporânea, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. RAE-Eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, 2007.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento presentes nas Organizações Públicas. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 43(2), p. 347-369, 2009.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria, RS, 2015.

SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, L. V. C.; BONA, D. O.; OLIVEIRA, J. A. N.; PINHEIRO, T. C. A. Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no trabalho: evidências no setor público. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 2, p. 279-296, 2020.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata Proteano: Articulação de Carreira em torno e além do Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, edição 72, n. 2, p. 290-316, 2012.

UNB, Secretaria de Comunicação (SECOM). Impacto da produção científica da UnB aumenta mais de 100%. UnB Notícias, 17 mai. 2018. Disponível em: <https://www.noticias.unb.br/publicacoes/117-pesquisa/2267-impacto-da-producao-cientifica-da-unb-aumenta-mais-de-100-em-seis-anos>. Acesso em: 26 mai. 2021.

UNB, Decanato de Assuntos Comunitários (DAC); Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária (DASU); Sala de Situação da Faculdade de Ciência da Saúde (FS). Plano de Contingência em Saúde do Coronavírus para Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 2020. 2020a. Disponível em https://noticias.unb.br/images/Noticias/2020/Documentos/Plano_de_Contigencia_Corona_Virus_UnB.pdf. Acesso em 03 abr. 2020.

UNB, Ato da Reitoria n. 419 de 16 de março de 2020. Dispõe sobre o funcionamento administrativo da Universidade de Brasília em consequência das medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID19). Brasília, 2020. 2020b. Disponível em https://bce.unb.br/wp-content/uploads/2020/03/AtoReitoria0419-2020_COVID.pdf. Acesso em 03 abr. 2020.

UNB, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Resolução n. 15 de 24 de março de 2020. Suspende o calendário acadêmico do primeiro semestre letivo da Universidade de Brasília. Brasília, 2020. 2020c. Disponível em https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=5751795&id_orgao_publicacao=0. Acesso em 03 abr. 2020.

VERGARA, S. C. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Cargos da carreira TAE na UnB

Nível	Denominação do cargo	Escolaridade
Classe A	AUXILIAR OPERACIONAL*	Alfabetizado
	SERVENTE DE LIMPEZA*	Alfabetizado
	SERVENTE DE OBRAS*	Alfabetizado
Classe B	APONTADOR*	Fundamental incompleto
	ATENDENTE DE CONSULTORIO*	Fundamental incompleto
	AUX DE PROCESSAMENTO DE DADOS*	Fundamental completo
	AUXILIAR DE AGROPECUARIA*	Fundamental incompleto
	AUXILIAR DE ARTES GRAFICAS	Fundamental incompleto
	AUXILIAR DE COZINHA*	Alfabetizado
	AUXILIAR DE FARMACIA*	Fundamental incompleto
	AUXILIAR DE LABORATORIO*	Fundamental incompleto
	BOMBEIRO HIDRAULICO	Fundamental incompleto
	COPEIRO*	Fundamental incompleto
	JARDINEIRO*	Fundamental incompleto
	MARCENEIRO*	Fundamental incompleto
	PEDREIRO*	Fundamental incompleto
Classe C	ADMINISTRADOR DE EDIFICIOS	Médio completo
	ALMOXARIFE*	Médio completo
	ASSIST DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	Médio completo
	ASSISTENTE DE ALUNO	Médio completo
	ASSISTENTE DE LABORATORIO	Fundamental completo
	AUX DE VETERINARIA E ZOOTECNIA	Fundamental completo
	AUX EM ADMINISTRACAO	Fundamental completo
	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	Fundamental completo
	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	Médio completo + profissionalizante
	CONTINUO*	Fundamental completo
	CONTRAMESTRE-OFICIO	Fundamental completo
	ELETRICISTA*	Fundamental completo
	FOTOGRAFO	Fundamental completo
	MECANICO*	Fundamental completo
	MOTORISTA*	Fundamental completo
	OPERADOR DE EST DE TRATAM AGUA-ESGOTO	Fundamental completo
	OPERADOR DE LUZ	Médio completo

Classe D	OPERADOR DE MAQ FOTOCOMPOSITORAS*	Fundamental completo
	OPERADOR DE MAQUINA COPIADORA*	Médio completo
	PORTEIRO*	Médio completo
	RECEPCIONISTA*	Médio completo
	SALVA-VIDAS*	Fundamental incompleto
	TELEFONISTA*	Fundamental completo
	TORNEIRO MECANICO*	Fundamental completo
	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	DESENHISTA DE ARTES GRAFICAS	Médio Profissionalizante ou Médio completo + conhecimento de programas de editoração eletrônica e desenho
	DESENHISTA-PROJETISTA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	EDITOR DE IMAGENS	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	INSTRUMENTADOR CIRURGICO	Médio completo
	MESTRE DE EDIF E INFRAESTRUTURA	Médio completo
	OPERADOR DE CAMERA DE CINEMA E TV	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	REVISOR DE TEXTOS BRAILLE	Médio completo + habilitação específica
	TAXIDERMISTA	Médio completo
	TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso técnico em eletrônica com ênfase em sistemas computacionais
	TEC EM ANATOMIA E NECROPSIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	TEC EM ELETROELETRONICA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
	TEC EM MOVEIS E ESQUADRIAS	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
	TEC EM SEGURANCA DO TRABALHO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
	TEC EM TELECOMUNICACAO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
	TEC EQUIP MEDICO ODONTOLOGICO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
	TECNICO DE LABORATORIO AREA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
	TECNICO EM AGROPECUARIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico

TECNICO EM ALIMENTOS E LATICINIOS	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM ARQUIVO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM ARTES GRAFICAS	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM AUDIOVISUAL	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
TECNICO EM CINEMATOGRAFIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM CONTABILIDADE	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM EDIFICACOES	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM EDUCACAO FISICA*	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM ELETROMECANICA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM ELETRONICA	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico
TECNICO EM ELETROTECNICA	Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico
TECNICO EM ENFERMAGEM	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM GEOLOGIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM HERBAREO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
TECNICO EM MECANICA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM MICROFILMAGEM*	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
TECNICO EM MINERACAO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM MUSICA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM OTICA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência
TECNICO EM PROTESE DENTARIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM RADIOLOGIA	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM REFRIGERACAO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TECNICO EM SECRETARIADO	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico
TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	Médio completo + proficiência em LIBRAS

	VIGILANTE*	Fundamental Completo e curso de formação
Classe E	ADMINISTRADOR	Curso Superior em Administração
	ANALISTA DE TEC DA INFORMACAO	Curso Superior na área
	ARQUITETO E URBANISTA	Curso Superior em Arquitetura e Urbanismo
	ARQUIVISTA	Curso Superior em Arquivologia
	ASSISTENTE SOCIAL	Curso Superior em Serviço Social
	AUDITOR	Curso Superior em Direito ou Economia ou Ciências Contábeis
	BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA	Curso Superior em Biblioteconomia ou Ciências da Informação
	BIOLOGO	Curso Superior em Ciências Biológicas
	CONTADOR	Curso Superior em Ciências Contábeis
	DIRETOR DE IMAGEM*	Curso Superior em Comunicação Social
	ECONOMISTA	Curso Superior em Economia
	EDITOR DE PUBLICACOES	Curso Superior em Comunicação Social, Jornalismo ou Letras
	ENFERMEIRO DO TRABALHO	Curso Superior em Enfermagem com Especialização em Enfermagem do Trabalho
	ENFERMEIRO-AREA	Curso Superior em Enfermagem
	ENGENHEIRO AGRONOMO	Curso Superior na área
	ENGENHEIRO DE SEG DO TRABALHO	Curso Superior em Engenharia com Especialização em Segurança do Trabalho
	ENGENHEIRO-AREA	Curso Superior na área
	ESTATISTICO	Curso Superior em Ciências Estatísticas ou Atuariais
	FARMACEUTICO	Curso Superior na área
	FARMACEUTICO BIOQUIMICO	Curso Superior na área
	FARMACEUTICO-HABILITACAO	Curso Superior na área
	FISICO	Curso Superior na área
	FISIOTERAPEUTA	Curso Superior em Fisioterapia
	FONOAUDIOLOGO	Curso Superior em Fonoaudiologia
	GEOLOGO	Curso Superior em Geologia
	JORNALISTA	Curso Superior em Jornalismo ou Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo
	MEDICO VETERINARIO	Curso Superior em Medicina Veterinária

MEDICO-AREA	Curso Superior em Medicina
MUSEOLOGO	Curso Superior em Museologia
NUTRICIONISTA-HABILITACAO	Curso Superior em Nutrição
ODONTOLOGO	Curso Superior em Odontologia
PEDAGOGO-AREA	Curso Superior em Pedagogia
PRODUTOR CULTURAL	Curso Superior em Comunicação Social
PROGRAMADOR VISUAL	Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com Habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual
PSICOLOGO-AREA	Curso Superior em Psicologia
PUBLICITARIO	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
QUIMICO	Curso superior na área
REGENTE	Curso Superior em Música + Especialização em Regência
RELACOES PUBLICAS	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas
REVISOR DE TEXTOS	Curso Superior em Comunicação Social ou Letras
SECRETARIO EXECUTIVO	Curso Superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue
TECNICO DESPORTIVO	Curso Superior em Educação Física
TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	Curso Superior em Pedagogia ou Licenciaturas
TECNOLOGO-FORMACAO	Curso Superior na área
TERAPEUTA OCUPACIONAL	Curso Superior em Terapia Ocupacional
TRADUTOR INTERPRETE	Curso Superior em Letras

*cargos extintos, porém ainda há servidores atuando.

APÊNDICE B: Instrumento para coleta de dados (versão para validação semântica).

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo analisar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade de Brasília, no contexto do teletrabalho compulsório.

A pesquisa acadêmica será realizada pelo estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, João Lucas de Moraes Arcanjo, sob orientação da Profa. Maria Júlia Pantoja.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões. As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para FINS ACADÊMICOS, resguardando sua privacidade e anonimato.

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail joaolucas.arcanjom@gmail.com.

Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

Perfil Sociodemográfico

1. Qual é o seu gênero?

Feminino Masculino

2. Qual a sua faixa etária?

De 18 a 28 anos De 29 a 39 anos De 40 a 50 anos Mais de 50 anos

3. Qual o seu estado civil?

Solteiro Casado ou união estável Divorciado ou separado

4. Possui filhos que moram com você?

Sim Não

5. Qual a distância aproximada entre sua casa e o seu trabalho?

Menos de 10 quilômetros Entre 10 a 30 quilômetros Entre 30 a 50 quilômetros
 Acima de 50 quilômetros

Perfil Funcional

1. Qual seu grau de instrução?

- () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação () Pós-graduação () Mestrado
 () Doutorado

2. Qual grau de escolaridade é exigido para seu cargo atual?

- () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação

3. Há quanto tempo você trabalha na Universidade de Brasília?

- () Menos de 2 anos () de 2 a 5 anos () de 6 a 10 anos () de 10 a 15 anos () acima de 15 anos

4. Em qual campus você trabalha?

- () Darcy Ribeiro () Ceilândia () Gama () Planaltina

5. Qual tipo de setor você trabalha?

- () Unidade Acadêmica () Unidade Administrativa

6. O que melhor caracteriza suas atividades?

- () Tarefas rotineiras e repetitivas () Tarefas diversificadas e nada repetitivas

Aspectos relacionados ao desenvolvimento do teletrabalho

1. Durante a prática do teletrabalho, como é seu horário de trabalho?

- () Completamente flexível, posso teletrabalhar no horário mais conveniente
 () Parcialmente flexível, tenho que ajustar parte do horário em que vou trabalhar com minha chefia imediata
 () Rígido, tenho horário fixo para início e término da jornada de teletrabalho

2. Em comparação aos equipamentos (computador, telefone e impressora) e Internet que você usa na Universidade, como são seus recursos em casa?

- () Equipamento ou Internet de casa com qualidade muito inferior a da Universidade
 () Equipamento ou Internet de casa com qualidade ligeiramente inferior a da Universidade
 () Equipamento e Internet de casa com qualidade comparável a da Universidade
 () Equipamento e Internet de casa com qualidade ligeiramente superior a da Universidade
 () Equipamento e Internet de casa com muito melhor qualidade que a da Universidade

3. Em comparação ao mobiliário (cadeira e mesa) que você usa na Universidade, como são seus recursos em casa?

- Mobiliário de casa com qualidade muito inferior a da Universidade
- Mobiliário de casa com qualidade ligeiramente inferior a da Universidade
- Mobiliário de casa com qualidade comparável a da Universidade
- Mobiliário de casa com qualidade ligeiramente superior a da Universidade
- Mobiliário de casa com qualidade muito superior que a da Universidade

Aspectos relacionados ao comportamento diante do teletrabalho

Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adeque a sua opinião em relação à Universidade. Em todas as alternativas deverá ser levado em consideração o atual momento em que à Universidade enfrenta (teletrabalho em razão de saúde pública). Sendo:

1 - Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Sem opinião	4 - Discordo	5 - Discordo totalmente
1. Sinto que com o teletrabalho, a minha produtividade aumentou.	1 2 3 4 5			
2. Houve uma melhoria na organização dos processos de trabalho.	1 2 3 4 5			
3. Sinto-me mais valorizado pela organização.	1 2 3 4 5			
4. Sinto-me mais motivado para desenvolver minhas habilidades e competências.	1 2 3 4 5			
5. Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores.	1 2 3 4 5			

Aspectos relacionados ao Comprometimento Organizacional

Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adeque a sua opinião em relação à Universidade. Em todas as alternativas deverá ser levado em consideração o atual momento em que à Universidade enfrenta (teletrabalho em razão de saúde pública).

1 - Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Sem opinião	4 - Discordo	5 - Discordo totalmente
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Universidade.	1 2 3 4 5			
2. A Universidade tem um grande significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5			

3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na Universidade, no atual contexto.	1 2 3 4 5
4. Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.	1 2 3 4 5
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na Universidade.	1 2 3 4 5
6. Não me sinto como fazendo parte da Universidade, no atual contexto.	1 2 3 4 5
7. Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.	1 2 3 4 5
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar a Universidade agora.	1 2 3 4 5
9. Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas.	1 2 3 4 5
10. Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1 2 3 4 5
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1 2 3 4 5
12. Eu não deixaria a Universidade agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1 2 3 4 5
13. Sinto que não tenho qualquer obrigação em permanecer na Universidade.	1 2 3 4 5
14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Universidade agora.	1 2 3 4 5
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	1 2 3 4 5
16. A Universidade merece a minha lealdade.	1 2 3 4 5
17. Eu devo muito à Universidade.	1 2 3 4 5

APÊNDICE C: Instrumento para coleta de dados (versão aplicada)

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo analisar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade de Brasília, no contexto do teletrabalho compulsório.

A pesquisa acadêmica será realizada pelo estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, João Lucas de Moraes Arcanjo, sob orientação da Profa. Maria Júlia Pantoja.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões. As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para FINS ACADÊMICOS, resguardando sua privacidade e anonimato. O tempo médio para responder a todos os 30 itens é de 10 minutos. Ressalta-se que deverá ser levado em consideração o atual momento em que a Universidade enfrenta (teletrabalho em razão de saúde pública).

Desta forma, apenas aqueles servidores que se encontram em teletrabalho compulsório estarão aptos a participar desta pesquisa.

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail joaolucas.arcanjom@gmail.com.

Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

Você concorda em participar voluntariamente da pesquisa?

SIM

Perfil Sociodemográfico

1. Qual é o seu gênero?

Feminino Masculino Outro

2. Qual a sua faixa etária?

De 18 a 28 anos De 29 a 39 anos De 40 a 50 anos Mais de 50 anos

3. Qual o seu estado civil?

() Solteiro () Casado ou união estável () Divorciado ou separado

4. Possui filhos que moram com você?

() Sim () Não

5. Qual a distância aproximada entre sua casa e o seu trabalho?

() Menos de 10 quilômetros () Entre 10 a 30 quilômetros () Entre 30 a 50 quilômetros () Acima de 50 quilômetros

*Perfil Funcional***1. Qual seu grau de instrução?**

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação () Pós-graduação () Mestrado
() Doutorado

2. Qual grau de escolaridade é exigido para seu cargo atual?

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação

3. Há quanto tempo você trabalha na Universidade de Brasília?

() Menos de 2 anos () de 2 a 5 anos () de 6 a 10 anos () de 10 a 15 anos () acima de 15 anos

4. Em qual campus você trabalha?

() Darcy Ribeiro () Ceilândia () Gama () Planaltina

5. Qual tipo de setor você trabalha?

() Unidade Acadêmica () Unidade Administrativa

6. O que melhor caracteriza suas atividades?

() Tarefas rotineiras e repetitivas () Tarefas diversificadas e nada repetitivas

*Aspectos relacionados ao desenvolvimento do teletrabalho***1. Durante a prática do teletrabalho, como é seu horário de trabalho?**

() Completamente flexível, posso teletrabalhar no horário mais conveniente

() Parcialmente flexível, tenho que ajustar parte do horário em que vou trabalhar com minha chefia imediata

() Rígido, tenho horário fixo para início e término da jornada de teletrabalho

2. Em comparação aos equipamentos (computador, telefone e impressora) e Internet que você usa na Universidade, como são seus recursos em casa?

- () Equipamento ou Internet de casa com qualidade muito inferior a da Universidade
- () Equipamento ou Internet de casa com qualidade ligeiramente inferior a da Universidade
- () Equipamento e Internet de casa com qualidade comparável a da Universidade
- () Equipamento e Internet de casa com qualidade ligeiramente superior a da Universidade
- () Equipamento e Internet de casa com muito melhor qualidade que a da Universidade

3. Em comparação ao mobiliário (cadeira e mesa) que você usa na Universidade, como são seus recursos em casa?

- () Mobiliário de casa com qualidade muito inferior a da Universidade
- () Mobiliário de casa com qualidade ligeiramente inferior a da Universidade
- () Mobiliário de casa com qualidade comparável a da Universidade
- () Mobiliário de casa com qualidade ligeiramente superior a da Universidade
- () Mobiliário de casa com qualidade muito superior que a da Universidade

Aspectos relacionados ao comportamento diante do teletrabalho

Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adeque a sua opinião em relação à Universidade. Em todas as alternativas deverá ser levado em consideração o atual momento em que à Universidade enfrenta (teletrabalho em razão de saúde pública). Sendo:

1 - Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Sem opinião	4 - Discordo	5 - Discordo totalmente
1. Sinto que com o teletrabalho, a minha produtividade aumentou.			1 2 3 4 5	
2. Houve uma melhoria na organização dos processos de trabalho.			1 2 3 4 5	
3. Sinto-me mais valorizado pela organização.			1 2 3 4 5	
4. Sinto-me mais motivado para desenvolver minhas habilidades e competências.			1 2 3 4 5	
5. Percebo uma preocupação da Universidade com a saúde mental dos servidores.			1 2 3 4 5	

Aspectos relacionados ao Comprometimento Organizacional

Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adeque a sua opinião em relação à Universidade. Em todas as alternativas deverá ser levado em consideração o atual momento em que à Universidade enfrenta (teletrabalho em razão de saúde pública).

1 - Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Sem opinião	4 - Discordo	5 - Discordo totalmente
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Universidade.			1 2 3 4 5	
2. A Universidade tem um grande significado pessoal para mim.			1 2 3 4 5	
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na Universidade, no atual contexto.			1 2 3 4 5	
4. Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.			1 2 3 4 5	
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira profissional na Universidade.			1 2 3 4 5	
6. Não me sinto como fazendo parte da Universidade, no atual contexto.			1 2 3 4 5	
7. Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.			1 2 3 4 5	
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar a Universidade agora.			1 2 3 4 5	
9. Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas.			1 2 3 4 5	
10. Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.			1 2 3 4 5	
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.			1 2 3 4 5	
12. Eu não deixaria a Universidade agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.			1 2 3 4 5	
13. Sinto que não tenho qualquer obrigação em permanecer na Universidade.			1 2 3 4 5	
14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Universidade agora.			1 2 3 4 5	
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.			1 2 3 4 5	
16. A Universidade merece a minha lealdade.			1 2 3 4 5	
17. Eu devo muito à Universidade.			1 2 3 4 5	

APÊNDICE D: Solicitação da lista de e-mails dos servidores TAE

Prezados (as), boa tarde.

Sou João Lucas de Moraes Arcanjo, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidor desta Universidade, atualmente lotado na Coordenadoria de Provimento Docente (DGP/CPROV).

Terei que aplicar um questionário (anexo) para todos os servidores técnicos da UnB e para isso necessito dos endereços de e-mails de todos os técnicos ativos da Universidade.

É possível obter esses e-mails com vocês?

Atenciosamente,

João Lucas de Moraes Arcanjo