



**Universidade de Brasília - UnB**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Gestão de Políticas Públicas

FELIPE SOUSA SÁ

**PERCEPÇÕES E MOTIVAÇÕES DOS SERVIDORES DA  
CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO SOBRE O  
TELETRABALHO**

Brasília, DF

2017

FELIPE SOUSA SÁ

**PERCEPÇÕES E MOTIVAÇÕES DOS SERVIDORES DA  
CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO SOBRE O  
TELETRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de Gestão  
de Políticas Públicas como requisito  
parcial à obtenção de título de Bacharel  
em Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Me. Wagner Menke

Brasília, DF

2017

FELIPE SOUSA SÁ

**PERCEPÇÕES E MOTIVAÇÕES DOS SERVIDORES DA  
CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO SOBRE O  
TELETRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do aluno

**FELIPE SOUSA SÁ**

Mestre Wagner Brignol Menke

Professor-Orientador

Dr. Daniel Bin,

Professor-Examinador

Me. Vanderson A. Delapedra

Silva

Professor-Examinador

Brasília, 28 de Junho de 2017

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à minha família por todo o apoio prestado. A todos os amigos pela compreensão nos momentos de ausência. Por fim, e não menos importante, ao meu orientador Wagner Menke por toda disponibilidade e ajuda, pois sem ela não teria conseguido concluir o trabalho.

SF315p SOUSA SÁ, FELIPE  
PERCEPÇÕES E MOTIVAÇÕES DOS SERVIDORES DA  
CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO SOBRE O TELETRABALHO /  
FELIPE SOUSA SÁ; orientador Wagner Brignol Menke. -  
Brasília, 2017.  
60 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas  
Públicas) -- Universidade de Brasília, 2017.

1. Teletrabalho. 2. Aderência. 3. Percepções e  
Motivações. I. Brignol Menke, Wagner, orient. II.  
Título.

## RESUMO

A pesquisa aborda a percepção do teletrabalho nos servidores da Controladoria Geral da União, um dos primeiros órgãos da Administração Pública a adotá-lo. Participaram deste trabalho 459 servidores, sem distinções de cargos, funções ou se já haviam participado do projeto de teletrabalho. Entre as percepções buscadas estavam os fatores produtividade, vantagens e desvantagens, motivações para aderir ou não ao teletrabalho e a falta de convívio com colegas. Procurou-se observar a relação entre esses fatores e o perfil dos servidores – gênero, ter ou não ter filhos, tempo de trabalho na CGU e ser ou não ser casado. Para isso os participantes responderam perguntas objetivas e subjetivas. Utilizou-se técnicas de mineração de textos para aferir os resultados. Essa mineração gerou tópicos que são analisados de acordo com sua cobertura. Esses tópicos são cruzados com as variáveis dos perfis dos servidores para gerar gráficos que mostrem seus efeitos e suas representatividades. Não há como concluir que a maior parte das percepções destes servidores muda de acordo com seu perfil. Em geral, mesmo tendo perfis vastamente distintos, a percepção sobre o teletrabalho é congruente. O trabalho conclui que a percepção dos principais pontos de cada um dos fatores estudados não é diferente em função das diversas características dos servidores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, Aderência, Percepções e Motivações.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.....	29
<b>Figura 2</b> - Documentos mais representativos do tópico 23.....	29
<b>Figura 3</b> – Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.....	31
<b>Figura 4</b> - Documentos mais representativos do tópico 10.....	32
<b>Figura 5</b> – Documentos mais representativos do Tópico 9.....	33
<b>Figura 6</b> – Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.....	36
<b>Figura 7</b> – Documentos representativos do tópico 22.....	36
<b>Figura 8</b> – Documentos representativos do tópico 8.....	38
<b>Figura 9</b> - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.....	40
<b>Figura 10</b> – Documentos representativos do tópico 11.....	41
<b>Figura 11</b> – Documentos representativos do tópico 33.....	41
<b>Figura 12</b> – Documentos representativos do tópico 3.....	42
<b>Figura 13</b> - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.....	45
<b>Figura 14</b> – Documentos representativos do tópico 4.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Extensão do teletrabalho e satisfação com o trabalho.....	19
<b>Gráfico 2</b> – Proporção dos grupos.....	24
<b>Gráfico 3</b> - Efeito do fator gênero na proporção do tópico 40 da primeira questão indireta.....	27
<b>Gráfico 4</b> - Fator "Filhos" na proporção do tópico 10 da primeira questão indireta...30	
<b>Gráfico 5</b> - Fator "Casado" na proporção do tópico 9 da segunda questão indireta.33	
<b>Gráfico 6</b> – Fator “Filhos” na proporção do tópico 9 da segunda questão indireta...34	
<b>Gráfico 7</b> – Fator “gênero” na proporção do tópico 8 da terceira questão indireta...38	
<b>Gráfico 8</b> – Fator “gênero” na proporção do tópico 8 da terceira questão indireta...39	
<b>Gráfico 9</b> – Fator “gênero” na proporção do tópico 3 da quarta pergunta indireta...43	
<b>Gráfico 10</b> – Fator “filhos” na proporção do tópico 3 da quarta pergunta indireta....43	
<b>Gráfico 11</b> – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 1.....58	
<b>Gráfico 12</b> – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 2.....58	
<b>Gráfico 13</b> – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 3.....59	
<b>Gráfico 14</b> – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 4.....59	
<b>Gráfico 15</b> – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 5.....60	



**LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** - Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho.....16

## SUMÁRIO

### Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Teletrabalho.....	14
2.1.1 Pesquisas Nacionais sobre o tema .....	17
2.1.2 Pesquisas correlatas.....	19
2.2 Hipóteses de pesquisa .....	21
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Dados utilizados .....	22
3.1.1 Perfil dos respondentes.....	23
3.2 Técnicas de análise.....	25
3.3 Pré processamento do texto.....	26
3.4 Efeito das covariáveis nas proporções dos tópicos .....	26
4. RESULTADOS.....	28
4.1 Respostas sobre percepções e motivações.....	28
4.1.1 Produtividade no teletrabalho .....	28
4.1.2 Vantagens do teletrabalho .....	31
4.1.3 Desvantagens do teletrabalho.....	35
4.1.4 Aderência ao teletrabalho .....	40
4.1.5 Falta de convívio afetando o desempenho.....	44
5. CONCLUSÃO .....	47
REFERÊNCIAS .....	49
ANEXO I.....	52
ANEXO II .....	55
ANEXO III .....	58

## 1. INTRODUÇÃO

A forma de trabalho é algo que historicamente passa por mudanças e revoluções. Nos primórdios o trabalho era feito por artesãos, em seus próprios locais. Com a Revolução Industrial esses artesãos foram levados a indústrias, onde produziam em conjunto no mesmo local. Essa maneira de trabalho persistiu até a época em que estamos vivendo, porém agora há uma tendência para que esse trabalho volte para casa devido aos novos modelos de trabalho difundidos, como o teletrabalho.

O termo “teletrabalho” foi introduzido por Jack Nilles no ano de 1976, que em inglês se chama telecommuting. O termo designa uma forma de trabalho que evita a viagem de ida e volta entre o domicílio do indivíduo e seu local de trabalho. Portanto, teletrabalho se refere ao uso de computadores e telecomunicações com o intuito de diversificar e modificar a forma usual de trabalho. (SAKUDA E VASCONCELOS, 2005).

A massificação e difusão das tecnologias de informação e comunicação possibilitou, juntamente com uma mudança em estratégias gerenciais, a adoção do teletrabalho. Aliado a isso, há a necessidade, no mundo moderno, de flexibilização das formas de trabalho tradicionais afim de economia de recursos, satisfação dos trabalhadores e ampliação das fronteiras das organizações. (COSTA, 2005)

Por ser um tema peculiar, a distância entre o trabalhador e a sede física da organização vem motivando vários estudos sobre o tema. Além do exposto, há também a diversificação imposta por essa forma de trabalho para os modelos de gestão sedimentados.

Aliado a tudo que foi analisado, é importante ter como referencial que além de uma questão individual dos trabalhadores e de gestão das empresas, o teletrabalho deve ser notado como fato importante para as cidades e países, já que interfere diretamente na mobilidade urbana com uma redução do fluxo de pessoas que se deslocam diariamente para o local de trabalho.

Bailey e Kurland (2002) e Nilles (1997) são alguns dos diversos autores que mostram o porquê de empresas terem se interessado por adotar o teletrabalho em suas rotinas operacionais – aumento de produtividade, redução de espaços de escritórios e aumento da qualidade de trabalho. Porém, não há grande diversidade de estudos tratando dos interesses e vantagens percebidos pelos trabalhadores para aderir a esse modelo.

Em geral, estudos como Hill, Miller, Weiner e Colihan (1998) e Costa (2007), que buscam contemplar uma visão maior da ligação entre o teletrabalho e a família observam que, apesar de reduções perceptíveis no conflito gerado entre trabalho e família, que se torna um fator positivo ligado ao teletrabalho, há a invasão do ambiente familiar por questões profissionais e isso se torna um fator de preocupação para os trabalhadores.

Deste modo, o estudo foi fruto de uma reflexão de qual seria a visão de servidores da Administração Pública Federal quanto ao teletrabalho. Visões não apenas de servidores que estão ou já estiveram em regime de teletrabalho, mas também como os servidores que não podem participar enxergam a possibilidade.

Além disso, pretende-se observar os principais pontos citados por estes servidores em diversos assuntos pré-estabelecidos e relacionados com o tema, tais como: ligação entre forma de família e teletrabalho, seus interesses em assumir essa jornada, a perspectiva de aumento de produtividade ou redução de grau de concentração e falta de convívio aliada a uma possível perda de cultura organizacional.

Assim, diante da crescente pesquisa sobre teletrabalho, este estudo pretende, sob a ótica dos servidores, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como os servidores do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União - CGU percebem o programa gerencial da implementação do teletrabalho neste órgão?

Para responder a essa questão de pesquisa, o objetivo geral do estudo é analisar a percepção geral dos servidores quanto ao teletrabalho, bem como as suas motivações para aderir ou não ao modelo proposto pelo órgão.

A forma escolhida para levantar essas concepções no órgão supracitado foi a produção de um questionário com 5 perguntas diretas, de modo a classificar e conhecer melhor o perfil dos participantes, e outras 5 perguntas de livre resposta, para que esses participantes pudessem refletir e mostrar com suas próprias palavras o que esperam deste modelo de trabalho no seu órgão de atuação. Foram obtidas respostas de 459 servidores, que foram analisadas com o uso de técnicas de mineração de texto.

Como resultados, concluímos que uma pequena parte das percepções destes servidores muda de acordo com seu perfil. Em geral, mesmo tendo perfis vastamente distintos, a percepção sobre o teletrabalho é congruente. O trabalho também revela que a percepção dos principais pontos de cada um dos fatores

estudados não é diferente entre as diversas características dos servidores.

Em relação ao ponto de vista acadêmico, o estudo visa cobrir lacunas, pois é baixa a quantidade de pesquisas sobre teletrabalho no Brasil, e em especial, na Administração Pública Federal, onde essa forma de trabalho está cada dia mais presente e angariando uma quantidade cada vez maior de órgãos federais. Principalmente se utilizando da ótica do teletrabalhador e seus pares no intuito já que suas percepções não são objetos de trabalhos acadêmicos diversos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que embasou e guiou a pesquisa. Nele, são abordados aspectos dos conceitos de teletrabalho, assim como seu histórico e visões diferentes de cada autor.

### 2.1 Teletrabalho

A forma de trabalho denominada “teletrabalho” ainda é pouco estudada por ser um fenômeno novo, tendo surgido apenas na década de 1970, com a difusão de novas tecnologias.

O teletrabalho constitui tema relativamente recente, tanto como prática quanto na literatura administrativa, especialmente no Brasil. Surgiu como proposta nos anos 1970, como possível resposta à crise do petróleo, ao aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles e, ainda, no cenário de maior afluxo das mulheres ao mercado de trabalho. No entanto, é a partir dos anos 1990 que o tema ganha força, especialmente nos países do chamado Primeiro Mundo, em virtude das crescentes sofisticação e massificação das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs). (COSTA, 2007)

Hill, Miller, Weiner e Colihan (1998) afirmam que trabalhadores agora podem usar ferramentas eletrônicas portáteis para se produzir trabalho fora do escritório tradicional. Isso leva a questões de aumento de eficiência, além de redução de despesas e aumento de produtividade, assim como moral e equilíbrio de vida.

Os autores citam que o teletrabalho era, na verdade, um modelo projetado para a década de 1950, porém não foi concebido por dificuldades tecnológicas, como a não popularização de computadores pessoais e portáteis até o início da década de 1970.

O termo “teletrabalho” foi introduzido para enfatizar que essa forma poderia eventualmente substituir o trajeto diário. Assim, as empresas o consideravam a maneira de tornar esses trajetos menos vulneráveis à escassez de combustível durante a crise no início e meados dos anos 70 (NILLES, 1997).

Uma das maiores explicações para Nilles (1997) é que o custo dos espaços dos locais de trabalho tradicionais aumentou exponencialmente enquanto, ao mesmo tempo, o valor dos equipamentos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) despencou, levando a uma favorável relação custo x benefício. Ao reduzir os espaços dos locais de trabalho, grandes economias de custos podem ser realizadas.

De acordo com Baltés, Briggs, Huff, Wright e Neuman (1999) os ganhos organizacionais que são gerados por horários de trabalho flexíveis são diversos. Porém, pontos congruentes entre eles incluem o aumento da satisfação no trabalho, diminuição do absenteísmo e aumento da produtividade. Mas, assim como os efeitos negativos, ele cita convergências entre as negatividades, tais como a incapacidade de supervisão, o aumento de custos e o distanciamento.

Belanger (1999) também afirma que as maiores causas do crescimento do fenômeno ao teletrabalho é a grande quantidade de benefícios mútuos gerados entre empresa e trabalhador. Esses benefícios incluem: aumento de produtividade, taxa de rotatividade mais baixa, maior conforto no espaço de escritório, maior flexibilidade e moral dos funcionários. Sua crítica é que poucas organizações, no entanto, conseguem medir objetivamente esses benefícios esperados.

Para Costa (2007), o teletrabalho transforma o trabalho de um local ao qual o indivíduo deve ir para uma atividade que ele pode fazer em qualquer lugar equipado e a qualquer hora que preferir. Isso traz mudanças profundas também na percepção de organização, já que com essa flexibilidade de locais e horários a organização tem liberdade para funcionar 24 horas por dia durante os 7 dias da semana.

No geral, Costa (2007) defende que o teletrabalho reconfigura as práticas e discursos organizacionais, onde não cabe mais a abordagem típica da literatura gerencial, tornando, então, a subjetividade individual um ponto crítico e muito importante para a visão estratégica dessas organizações. Isso traz ao tema uma perspectiva individual do poder/saber, onde esse trabalhador as usa como base de sua subjetividade no que diz respeito ao que se possa fazer aos sujeitos e como torná-los dispostos a fazer coisas a si mesmo. Incluindo nisso a sua opção por “teletrabalhar”, elevando pontos importantes de sua vida pessoal.

Portanto, para Costa (2005), o teletrabalho é a mais importante iniciativa gerencial para pôr em prática a distância entre indivíduo e organização. Mas para que isso seja possível é necessário que também haja novas tecnologias de controle, mais adequadas a essa nova perspectiva e congruente com o atual momento. Essa autonomia adquirida com a flexibilização do trabalho gera o que a autora chama de espaço de arbítrio.

Correlato a essa defesa, para Bailey e Kurland (2002), o teletrabalho é uma espécie de cura para uma gama de doenças organizacionais e sociais. A base dessa afirmação é a estratégia de aliar organizações a diminuir os custos

imobiliários com as necessidades dos empregados de equilibrar a relação entre trabalho e família. No processo, eles redefiniram nossas imagens de como e onde o trabalho pode ser realizado, e levou os gerentes a reavaliar como eles avaliam o desempenho e supervisionam os funcionários.

Além disso, o teletrabalho pressagiu mudanças no contrato de trabalho entre funcionários e empresas. Trabalhadores de escritório, em alguns dos primeiros programas de teletrabalho, relataram uma perda de benefícios e afiliação corporativa que espelham o que legiões de trabalhadores contratados enfrentam hoje (BAILEY E KURLAND, 2002).

Partindo para a questão mais pessoal e específica do trabalhador, Trope busca resumir o que a literatura prescreve como características ideais do teletrabalhador. Ao fazê-lo, apresenta uma síntese bastante ilustrativa do discurso sobre o teletrabalhador na literatura gerencial:

Em função d[os] impactos psicológicos a que o teletrabalhador é submetido, este precisa possuir certas características, não tão fundamentais para o trabalhador tradicional, mas que passam a ser imprescindíveis em seu caso: capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto. (TROPE, 1999, p.78)

Vários dos autores já citados neste trabalho defendem a caracterização do trabalhador como responsável, automotivado, maduro, confiante, organizado e capaz de trabalhar sem uma supervisão direta e tradicional. Entre eles estão em Costa (2005), Bailey e Kurland (2002) e Belanger (1999).

Costa (2005) baseia sua pesquisa nas características individuais necessárias para o trabalhador ser um bom teletrabalhador. Então apresenta um quadro relacionado às suas referências para o trabalho:

**Quadro 1** - Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

<b>Características pessoais</b>	<b>Atitudes e aptidões ao teletrabalho</b>	<b>Ambiente pessoal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexível</li> <li>▪ confiável</li> <li>▪ capacidade de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ espaço na residência para o escritório</li> <li>▪ cuidados adequados</li> </ul>



<p>adaptação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autodisciplinado</li> <li>▪ confiante</li> <li>▪ bom senso</li> <li>▪ independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ boa aptidão para a comunicação</li> <li>▪ bem organizado</li> <li>▪ boa gestão do tempo</li> <li>▪ eficácia para solucionar problemas</li> <li>▪ autonomia</li> <li>▪ saber trabalhar em equipe</li> <li>▪ experiência no trabalho</li> <li>▪ vários anos de experiência na organização</li> </ul>	<p>com crianças e pessoas idosas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ possuir amigos fora do trabalho</li> <li>▪ família solidária</li> <li>▪ desejo e razão para iniciar o teletrabalho</li> </ul>
---	---	---

Fonte: Costa (2005)

A autora parte da conjectura de que o teletrabalho é uma classe especial de trabalho, onde os seus participantes têm um benefício em estar nesse modelo. Para isso, além de características especiais é preciso agir de forma que permita essa inclusão. Isso ocorre porque o teletrabalho é um projeto de vida, que inclui toda a família na experiência.

### 2.1.1 Pesquisas Nacionais sobre o tema

Barros e Silva (2010) busca, em seu trabalho, analisar as consequências que o teletrabalho traz para a vida pessoal e profissional. Os autores identificam 15 diferentes categorias de análise e posteriormente as dividem em 3 grupos de consequências: a) para a forma de atuação na empresa e para a carreira; b) para a relação com o trabalho; e c) para a vida pessoal e para as relações sociais e em família.

Para isso, o autor fez um estudo de caso na empresa Shell Brasil, com entrevistas semiestruturadas a 15 profissionais que participavam do teletrabalho nessa empresa. O estudo possui natureza descritiva.

Os resultados mostram que as dificuldades em implementar esse modelo de trabalho não estão relacionadas somente à definição de responsabilidades e procedimentos e à disponibilização de recursos de apoio. Ou seja, eles acreditam que a realidade individual é a parte mais importante dessas consequências, devendo a avaliação ser personalizada por cada indivíduo. Segundo Barros e Silva (2010):

No discurso da maioria dos entrevistados, parece haver certa resignação de que pode haver custos para a carreira na empresa. No entanto, esses custos parecem ser compensados pela percepção de que o desempenho de suas tarefas não tem sido significativamente prejudicado, de que o trabalho no escritório também oferece inconvenientes dos quais se sentem até certo ponto liberados e, principalmente, de que conseguem gerir melhor os dilemas decorrentes da necessidade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal. (BARROS E SILVA, 2010)

Já Costa (2007) leva ao seu trabalho a tentativa de entender os sentidos que o teletrabalho assume na vida do indivíduo. Para isso, a autora busca abordar a perspectiva poder/saber, subjugando os indivíduos e procurando o sentido dado pelos teletrabalhadores ao formato de trabalho estudado. O foco do artigo é a possibilidade de constituição para os teletrabalhadores do discurso que o teletrabalho promove. Essa ligação é explorada pela constituição dos teletrabalhadores em sujeitos e a sujeição destes aos discursos organizacionais.

A pesquisa de Costa (2007) foi feita por entrevistas abertas com 25 participantes, onde todos os entrevistados tiveram experiências de trabalho. Os resultados mostram que os trabalhadores se identificam com a proposta do teletrabalho por esse modelo ser uma forma de empreender em si mesmo. Entendendo isso como uma forma de encaminhar a própria vida sem depender de seu emprego formal.

Sakuda e Vasconcelos (2005) definem os principais desafios do teletrabalho em 3 principais pontos: o individual, organizacional e o global. O nível individual destaca a questão espaço-temporal, bem como a relação com os conflitos de valores e demandas profissionais e pessoais, além do isolamento do indivíduo. No nível organizacional insere-se a comunicação, a colaboração, a unidade de propósito, os desafios da virtualidade e a inserção da gestão do conhecimento neste cenário. No nível global discute-se a importância da localização, os limites e as potencialidades da tecnologia para a flexibilidade espacial. Para isso fizeram uma revisão de literatura com espaço amostral amplo, onde foram analisados textos desde a década de 1970 até a de 2000.

Nesses trabalhos é possível observar que as pesquisas nacionais já são focadas basicamente nas consequências do teletrabalho implementado. Isso se deve, também, ao fato de serem pesquisas mais recentes, onde já havia uma base teórica e o modelo de trabalho já havia sido testado por algum tempo.

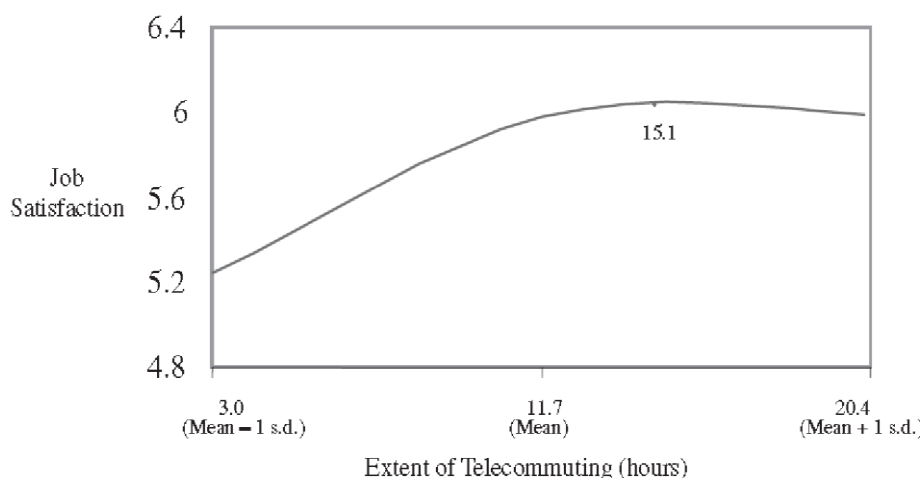
### 2.1.2 Pesquisas correlatas

Nilles (1997) busca relacionar indivíduos da mesma empresa que fazem teletrabalho. Ele parte do pressuposto de que quanto mais extensivo o teletrabalho, maior sua satisfação com o tempo para vida social, aumentando também a satisfação no trabalho. Porém o teletrabalho pode ser disfuncional em quesitos como as interações sociais face a face.

A pesquisa põe em dúvida a tese de que quanto mais funcionários em teletrabalho, maior seria a satisfação desses funcionários. Isso veio dos seus resultados que mostram que a satisfação aumenta apenas até certo ponto. Para chegar a essa conclusão o autor usou um modelo de análise de regressão, fazendo uma relação curvilínea entre a extensão do teletrabalho e a satisfação. Como medidas para a análise de regressão, o autor usou a satisfação no trabalho, extensão do teletrabalho, interdependência de tarefas, discricionariedade do trabalho, agenda de trabalho e controle de variáveis.

Ou seja, à medida que a extensão do teletrabalho aumenta, a satisfação do trabalhador também aumenta. Porém, em um certo ponto, essa curva tem uma variação, mostrando que se a extensão passar desse marco, o teletrabalho pode se tornar prejudicial, conforme o gráfico a seguir:

**Gráfico 1** - Extensão do teletrabalho e satisfação com o trabalho.



Fonte: Nilles (1997)

O autor defende que haja um limite, pois mesmo com o avanço da

tecnologia, não se substitui o contato pessoal, face a face das relações interpessoais de trabalho.

Em outra direção, Bailey e Kurland (2002) cita que não há provas claras que o teletrabalho aumenta a satisfação no trabalho e/ou a sua produtividade. Além disso, defende que a resposta para definir quem participa do teletrabalho depende diretamente da empresa estudada e não do perfil pessoal do trabalhador.

Segundo Hill, Miller, Weiner e Colihan (1998), há uma influência positiva no equilíbrio entre trabalho e família, e negativa na relação trabalho em equipe. Suas análises puderam basear as percepções qualitativas relacionadas à produtividade, flexibilidade e equilíbrio no trabalho. Porém, há indicadores negativos que não podem ser baseados nas análises feitas, como: moral, trabalho em equipe e horas de trabalho. Isso foi mostrado por análises quantitativas multivariadas. Elas apoiaram os resultados qualitativos sobre as influências positivas. Já em relação às negativas, essas análises quantitativas multivariadas não suportaram os resultados qualitativos sobre a moral, trabalho em equipe e horas de trabalho. Assim, os autores os tratou como influências negativas. Análogo a isso, Baruch (2000) mostra que os teletrabalhadores dedicam um tempo maior ao trabalho do que dedicavam antes de aderir a esse modelo.

Já Belanger (1999) mostra que os três principais motivos para não se aderir ao teletrabalho são a necessidade de compartilhar informações com os colegas, maior produtividade no escritório e a necessidade de socialização. Porém, outros estudos, como Hill, Miller, Weiner e Colihan (1998), defendem que a produtividade é um fator positivo, sendo majorado ao se aderir a esse tipo de trabalho.

Kossek e Ozeki (1998) buscam examinar a relação entre trabalho-família, além da satisfação pessoal e profissional do indivíduo através de revisão literária de estudos anteriores. Para isso, os autores separaram palavras-chave, como: conflito, satisfação no trabalho e satisfação na vida pessoal. Daí surge um fator de bastante relevância, que mostra uma relação entre trabalho-família e satisfação, onde o conflito trabalho-família se faz mais presente no gênero feminino, de acordo com o estudo – o que pode resultar de uma gama de fatores como demanda de trabalho e crescimento da quantidade de mulheres no mercado. Apesar disso, os autores julgam necessária nova pesquisa para investigar a maior negatividade presente nesse sexo.

Kossek, Lautsch e Eaton (2006) também fazem uma análise sobre o conflito

trabalho-família. Além de concordarem com o já exposto, os autores concluem que os trabalhadores que percebem um maior controle psicológico do trabalho também sofrem uma maior quantidade de conflitos trabalho-família.

## 2.2 Hipóteses de pesquisa

Nessa pesquisa buscou-se defender pontos relacionados aos objetivos gerais e específicos do trabalho. Observando que o objetivo geral é analisar a percepção dos servidores da CGU quanto ao teletrabalho no órgão.

Ademais, para obter respostas à questão de pesquisa e ao objetivo geral, definiu-se que alguns objetivos específicos deveriam ser também analisados, como: a) categorizar os servidores do órgão; b) avaliar o percentual de servidores que já participou do teletrabalho; e, c) definir vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Portanto fixou-se como hipótese de pesquisa que o teletrabalho é percebido com distinção por pessoas de acordo com essas categorizações, como: gênero, ter ou não ter filhos, tempo de trabalho na CGU e ser ou não casado.

A reflexão sobre essa hipótese é derivada de alguns trabalhos referenciados terem citado leves diferenças em alguns tópicos, mesmo não sendo o foco do trabalho. Autores como Tremblay (2002), Costa (2007), Belanger (1999) e Bailey e Kurland (2002) fazem comentários sobre gêneros mais ou menos predispostos a alguns fatores sobre o teletrabalho.

### 3. METODOLOGIA

Nessa parte do estudo são abordados o tipo e a descrição geral da pesquisa, a caracterização dos servidores respondentes, a caracterização dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Dados utilizados

A presente pesquisa foi executada com servidores do quadro efetivo do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU. Este órgão é responsável pela defesa do patrimônio público, transparência e combate à corrupção, agindo como controle interno da Administração Pública Federal.

O órgão é vanguardista na Administração Pública Federal em adotar o teletrabalho. Esse modelo de trabalho foi implementado por meio de projeto piloto no ano de 2015, tendo como base legal a Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015.

O objetivo principal da pesquisa é analisar as percepções e motivações dos servidores da CGU em aderir ao teletrabalho. Foi realizada pesquisa bibliográfica com revisão de literatura em livros, periódicos, revistas científicas e outras publicações pertinentes que acabaram por contribuir dando suporte a essa pesquisa e fundamentando o trabalho desenvolvido.

Aliado a essa pesquisa bibliográfica foi elaborado um questionário do tipo Survey, contendo perguntas objetivas e subjetivas, e enviado aos servidores da CGU por correio eletrônico. Nessa mensagem, foi exposto o motivo da pesquisa, apresentação do aluno e orientador, assim como uma breve explicação de como responder.

É importante citar que foi explícito, ainda, que os nomes dos servidores não seriam gravados ou divulgados e que o total anonimato seria respeitado nesse estudo. Portanto com essa garantia buscava-se a resposta mais próxima à realidade possível.

Foram elaboradas 10 questões, como mostrado no ANEXO I. Elas foram separadas em duas seções, sendo a primeira destinada a coleta de características pessoais e informações categóricas e a segunda diretamente sobre o foco da pesquisa, investigando as percepções e motivações a respeito do teletrabalho. Na primeira seção as perguntas foram objetivas, a fim de observar o público respondente e usar os dados como alicerce nos resultados obtidos. Já na segunda seção foram elaboradas 5 questões subjetivas, para que os servidores se sentissem

à vontade para responder com suas próprias palavras a concepção de teletrabalho.

A mensagem eletrônica contendo as explicações e o questionário foi enviada a todos os servidores do Ministério, sem distinção de sede ou regionais, aderência ou não ao teletrabalho, função ou comissão ou qualquer outro tipo.

Isso traz à pesquisa uma característica não probabilística da amostra. A consequência desse fator é que não será correto fazer inferências sobre a população completa do órgão. Então, a pesquisa está limitada aos servidores que optaram por responder a pesquisa.

Além disso, é importante citar que, por ser uma pesquisa com todos servidores, havia possibilidade de uma fração não ter tido contato com teletrabalho ou que os normativos da CGU o impedissem de aderir ao teletrabalho. Nesse caso, dentro da pesquisa foi solicitado que o servidor respondesse com base numa potencial participação.

### 3.1.1 Perfil dos respondentes

A partir das variáveis categóricas coletadas pelo questionário constante do ANEXO I, e com o auxílio de técnicas de análise de *clusters* para dados categóricos constantes do trabalho de Husson, Le, e Pages (2010), elaboramos um perfil dos respondentes da CGU.

Por meio do método da inércia, obteve-se cinco grupos de respondentes, cujas principais características estão sumarizadas na tabela do ANEXO II. A partir da análise dos *testes-v*, propostas pelos autores, verifica-se a seguintes composição destes grupos:

- **Grupo 1:** formado por todos os respondentes que disseram ter filho mais novo com idade entre 7 a 12 anos; por terem mais de 16 anos de serviço na CGU (41,3% dos respondentes deste grupo, contra 23,36% da média geral); casados (93,65% deste grupo, contra 78,83% da média geral); homem (73,01% deste grupo contra 61,35% da média geral); ter entre 10 a 15 anos de CGU (49,20% contra 37,33 da média geral).
- **Grupo 2:** formado por respondentes que disseram ter filho mais novo com idade acima de 13 anos; ter mais de 16 anos de CGU (47,82% deste grupo contra 23,36% da média geral); não terem participado de teletrabalho (74,78% deste grupo contra 53,71% da média geral); ser casado (90,43% deste grupo, contra 78,83% da média geral); homem (73,91% deste grupo contra 61,35%

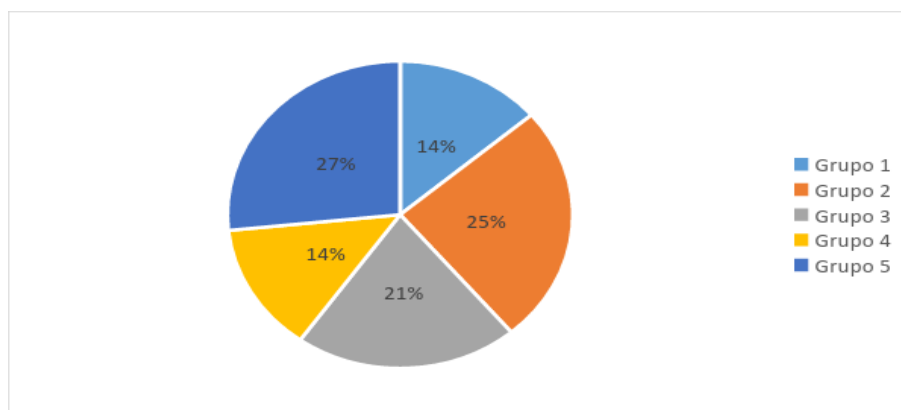
da média geral); ter entre 10 a 15 anos de CGU (47,82% contra 37,33% da média geral).

- **Grupo 3:** ter filho mais novo entre 0 a 6 anos (93,75% contra 26,85% da média geral); casado (96,87% contra 78,82% da média geral); ter entre 10 a 15 anos de CGU (57,29% contra 46,28% da média geral); já ter participado de teletrabalho (65,62% contra 37,33 da média geral); ter até 5 anos de CGU (37,50% contra 25,54% da média geral).
- **Grupo 4:** ter entre 5 a 10 ano de CGU (100,00% contra 13,75% da média geral); ter filho mais novo entre 0 a 6 anos (38,70% contra 26,85% da média geral).
- **Grupo 5:** não ter filhos (95,08% contra 34,06% da média geral); não ser casado (54,45% contra 21,17% da média geral); ter até 5 anos de CGU (58,1% contra 25,54% da média geral); mulher (53,27% contra 38,64% da média geral).

Assim, observa-se que os dois primeiros grupos são formados por homens casados, com mais tempo de CGU (entre 10 anos ou mais), com filhos que já estão na pré-adolescência e já não precisam de tantos cuidados. Isso pode explicar o motivo de o segundo grupo não ter experimentado ainda o teletrabalho. Os grupos 3 e 4 são formados por servidores que têm filhos mais novos, entre 0 a 6 anos, e que participaram do teletrabalho. E o último grupo é formado por servidores que não tem filhos, solteiros, com pouco tempo de CGU e do sexo feminino.

A proporção de cada grupo é explicitada no gráfico a seguir:

**Gráfico 2 – Proporção dos grupos**





### 3.2 Técnicas de análise

De modo a analisar as respostas abertas, ou indiretas, utilizamos técnicas de mineração de texto, notoriamente a modelagem de tópicos com um modelo de Análise Latente de Dirichlet (*Latent Dirichlet Analysis – LDA*), conforme proposta por Blei (2012). Contudo, aplicamos à esta modelagem uma análise orientada a covariáveis (ROBERTS ET AL., 2014), de modo a testar a significância dos fatores apresentados na primeira parte do questionário, e comentados na seção anterior.

A modelagem de tópicos consiste em maximizar a função

$$p(\theta_{1:N}, \rho_{1:D}, z_{1:D}, w_{1:D}) = \prod_{j=1}^N p(\theta_j) \prod_{d=1}^D p(\rho_d) \left( \prod_{j=1}^I p(z_{d,i} | \rho_d) p(w_{d,i} | \theta_{1:N}, z_{d,i}) \right)$$

Onde,

- $\Theta_{1:N}$  São os tópicos 1...N, onde cada  $\Theta_n$  corresponde a uma distribuição sobre o vocabulário do *corpus*.
- $\rho_d$  São as proporções dos tópicos para cada documento do *corpus*.
- $z_d$  São as atribuições de tópicos para os documentos do *corpus*.
- $w_d$  São as palavras observadas em cada documento do *corpus*.

Essas variáveis observadas e ocultas devem ser estimadas a partir do exame de um corpus, que representa um conjunto de documentos textuais. Para este trabalho, consideramos a existência de cinco corpus, um para cada questão indireta do questionário do ANEXO I. E consideramos como documentos cada resposta, individualizada por respondente, constante da base de dados já comentada.

Dada a impossibilidade de resolver essa função de forma analítica, faz uso de técnicas como *Gibbs Sampler* e *Variational Expectation-Maximization (VEM)*, sendo esta última a utilizada em nossas estimações, uma vez que os dados foram analisados com o pacote *stm* da linguagem R, que só dispõe da implementação do VEM.

Com isso, o resultado final é um conjunto de tópicos, suas devidas proporções em cada documento e as suas palavras mais prováveis, formando uma ideia ou um rótulo.

Os quantitativos de tópicos foram definidos com base na ponderação entre coerência semântica e exclusividade das palavras nos tópicos, além de testes com

diversos números de tópicos. Assim, selecionamos uma quantidade de 43, 41, 32, 38 e 35 tópicos para as cinco questões indiretas. Os gráficos do ANEXO III evidenciam esses critérios de escolha.

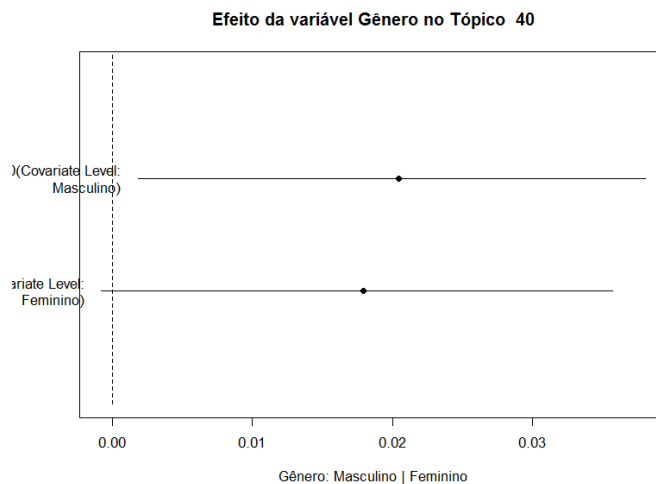
### 3.3 Pré processamento do texto

De modo a executar a modelagem de tópicos orientada a covariáveis (também chamada de *structural topic model*) proposta por Roberts et al. (2013), tratou-se de executar o chamado pré-processamento do texto, utilizando como corpora os textos dos resumos desses artigos. Nesta fase, cria-se a matriz de documentos e termos, onde cada resumo consta de uma linha e cada palavra consta de uma coluna. Assim, as células da matriz indicam o quantitativo de vezes que cada palavra aparece em cada resumo (documento). Em uma etapa seguinte, elimina-se as chamadas stopwords (artigos, preposições, pequenas palavras como: as, os, em, de, para, com, foi), elimina-se também as palavras mais e menos frequentes, de modo a deixar a matriz pronta para a modelagem de tópicos. Por fim, as palavras são “stemizadas”, ou seja, são deixados apenas seus radicais, de modo a preservar a ideia em torno do termo (ex.: casa se torna cas, de modo a substituir suas flexões, como casinha, caseiro, e etc.)

### 3.4 Efeito das covariáveis nas proporções dos tópicos

De modo a medir o efeito dos fatores coletados na primeira parte do questionário nas proporções dos tópicos obtidas pela LDA, utilizamos o método proposto por Roberts et al. (2013), que consiste em rodar regressões onde a variável dependente é a proporção do tópico e as variáveis independentes são os fatores do questionário. Assim, é possível estipular intervalos de confiança entre os fatores e verificar se são significativos para impactar a proporção dos tópicos, como no exemplo a seguir, originado a partir dos dados da pesquisa:

**Gráfico 3** - Efeito do fator gênero na proporção do tópico 40 da primeira questão indireta.



O gráfico mostra que o fator “feminino” toca o eixo zero, indicando que cobertura desse tópico para esse fator é nula, o que evidencia que este tópico está mais afeto aos homens.

## 4. RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os dados obtidos através dos questionários do ANEXO I, devidamente trabalhados conforme a metodologia apresentada no capítulo anterior.

### 4.1 Respostas sobre percepções e motivações

A partir da aplicação da modelagem de tópicos nos *corpus* formados pelas cinco questões indiretas do questionário, apresentamos a seguir os resultados de forma sumarizada, com comentários para os três tópicos mais relevantes de cada pergunta.

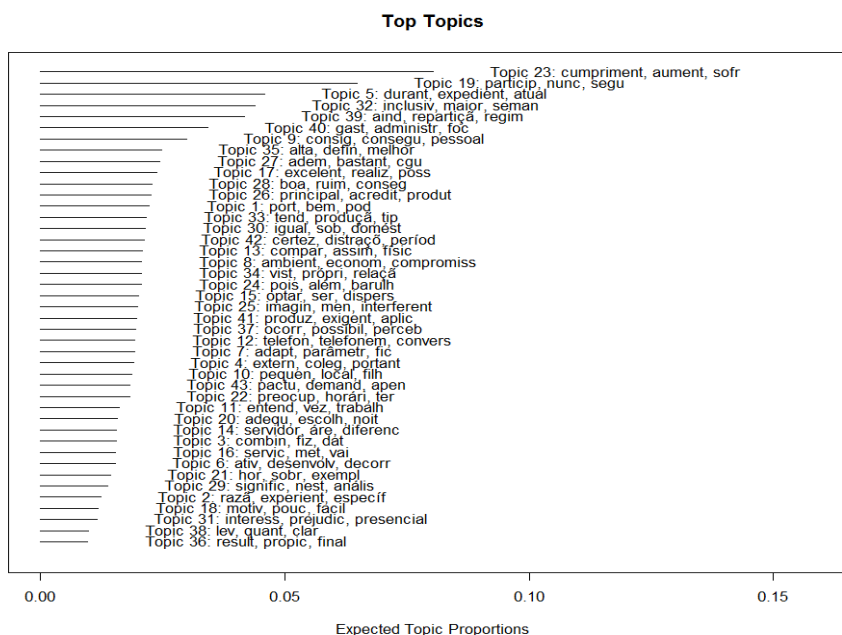
#### 4.1.1 Produtividade no teletrabalho

A primeira pergunta realizada foi: Como você avalia a sua produtividade em regime de teletrabalho? Comente sobre a diferença percebida entre os dois tipos de regime. Na sequência foi dada uma breve explicação do que se pretendia com essa pergunta, sendo: entenda por produtividade a relação entre a quantidade produzida por fatores utilizados. Assim, se essa quantidade tiver aumentado ou diminuído, isso reflete uma alteração na produtividade.

Essa pergunta foi elaborada após análise do trabalho de Hill (1998), que buscou investigar, entre outros parâmetros, a influência do trabalho digital na produtividade dos participantes da pesquisa. Onde se percebeu uma influência positiva.

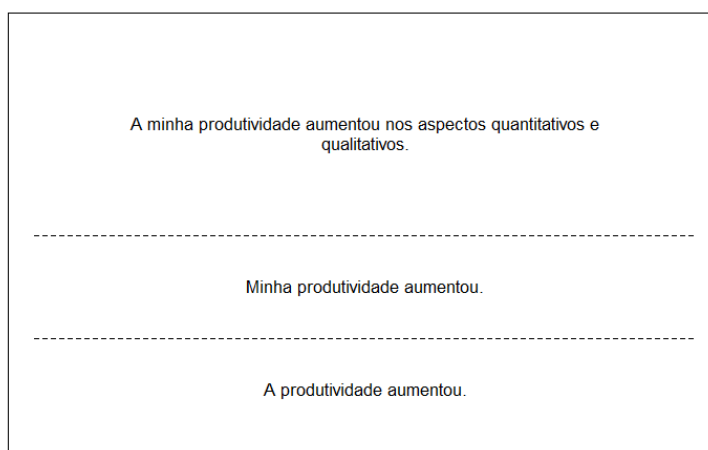
A modelagem de tópicos identificou a seguinte estrutura de tópicos relevantes para esta questão:

**Figura 1 - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.**



Assim, o tópico 23 apresentou a maior cobertura entre os demais. Suas palavras mais prováveis são *cumpriment, aument, sofr, produt, elabor, fix, institucional*. A análise dos documentos (respostas) mais representativas desse tópico é reveladora:

**Figura 2 - Documentos mais representativos do tópico 23.**



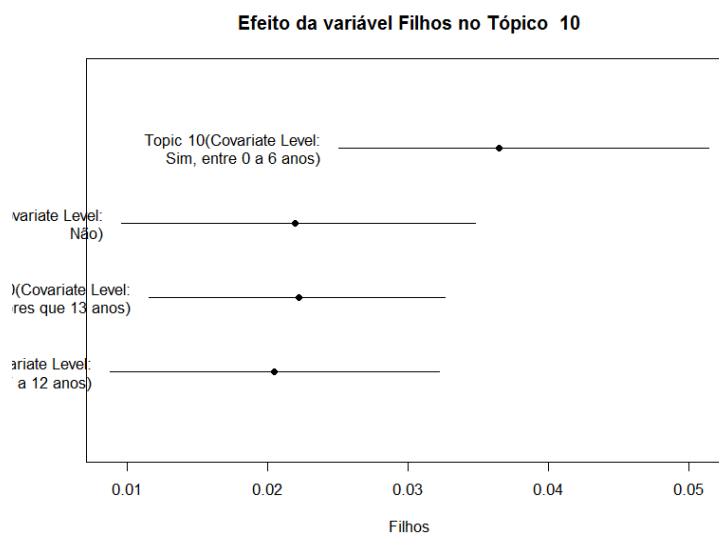
Ele indica, com maior cobertura que os demais, que os servidores da CGU avaliam que a produtividade deles aumentou com a prática do teletrabalho. Contudo, a despeito da hipótese levantada, os fatores não foram significativos para este tópico, revelando que não faz diferença o gênero, o estado civil, ter filhos ou tempo de trabalho na CGU: todos concordam que a produtividade aumenta com o teletrabalho.

O segundo tópico com maior cobertura tem as seguintes palavras mais prováveis: *particip, nunc, segu, acontec, teletrabalh, utiliz, crei, informal*. Este tópico está afeto aos respondentes que não participaram do teletrabalho e optaram por não avaliar a produtividade nesta situação.

O terceiro tópico tem as seguintes palavras mais prováveis: *durant, expedient, atual, trabalh*. É possível rotular esse tópico como sendo a opinião dos servidores sobre o atual ambiente de trabalho. A partir desse tópico, os servidores estão fazendo comparações entre o ambiente da CGU e suas casas. Por isso, esse tópico também não apresentou fatores significativos.

Contudo, é importante mencionar o tópico 10 para as conclusões desta pesquisa. Ele traz como palavras mais prováveis as seguintes: *pequen, local, filh, rendiment, dentr, produt, execut*. Ele retrata o impacto, em geral negativo, na produtividade em razão do servidor ter filhos pequenos em casa. Sendo assim, o tópico tem uma maior relação com os respondentes que têm filhos entre 0 a 6 anos, em que pese não haver separação significativa dos intervalos de confiança.

**Gráfico 4** - Fator "Filhos" na proporção do tópico 10 da primeira questão indireta.



Esse tópico representa o conflito trabalho-família colocado por Kossek e Ozeki (1998), onde os servidores optam por não aderir ao teletrabalho motivados pela dificuldade em conciliar os dois quesitos. Já na CGU observamos o contrário, pois não houve grande significância desse fator nos resultados percebidos.

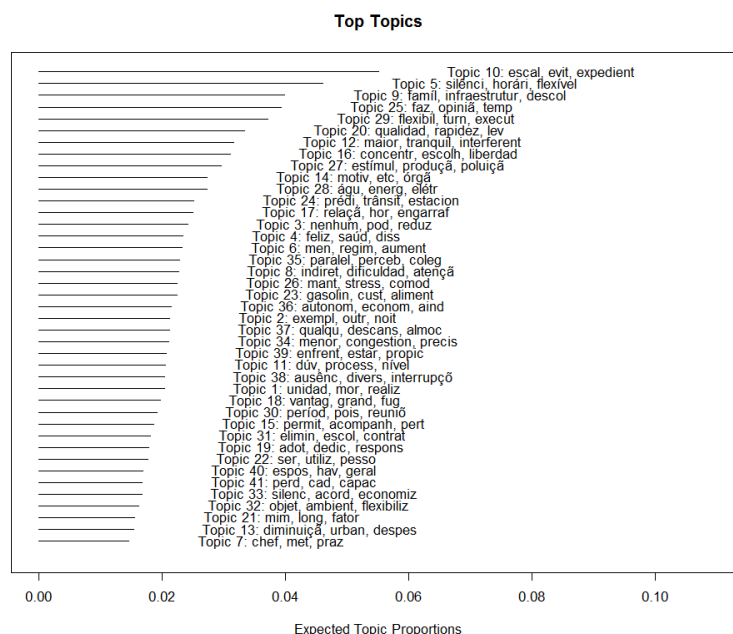
#### 4.1.2 Vantagens do teletrabalho

A pergunta feita para analisar as vantagens do teletrabalho, na percepção dos servidores da CGU, foi: Na sua opinião, quais as vantagens do teletrabalho? Cite todos os benefícios percebidos para optar por esse regime de trabalho, de acordo com a sua percepção. Explore e explique todas as vantagens que podem ser associadas ao teletrabalho, na sua visão. Ex: flexibilidade de escala, evitar deslocamentos, mais tempo para família, etc.

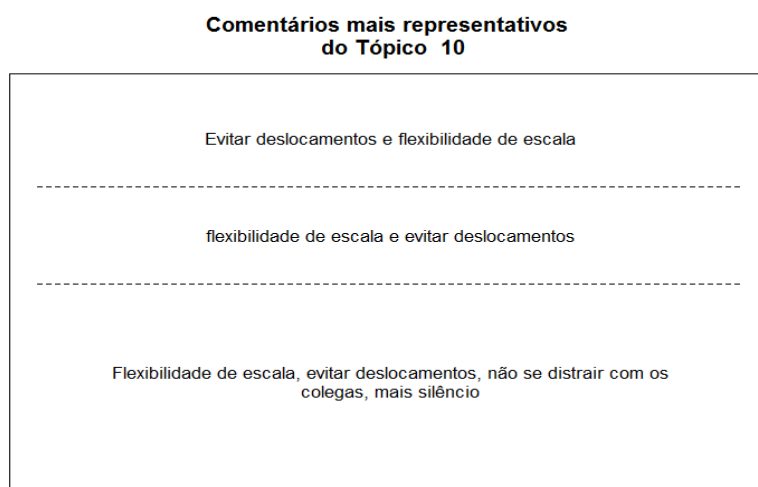
A pergunta acima foi resultado do estudo nos trabalhos de Tremblay (2002), assim como de Barros e Silva (2010). Que defendem grandes vantagens para esse modelo, além de citá-las. É fato importante, na visão dos autores, para compreender o teletrabalho.

O resultado da modelagem de tópicos para a questão resultou na seguinte estrutura:

**Figura 3** – Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.



Para esta questão, percebemos que o tópico 10 foi o que apresentou a maior cobertura entre os demais. Suas palavras mais prováveis são *escal, evit, expedient, descol*. Seus comentários mais representativos são:

**Figura 4** - Documentos mais representativos do tópico 10.

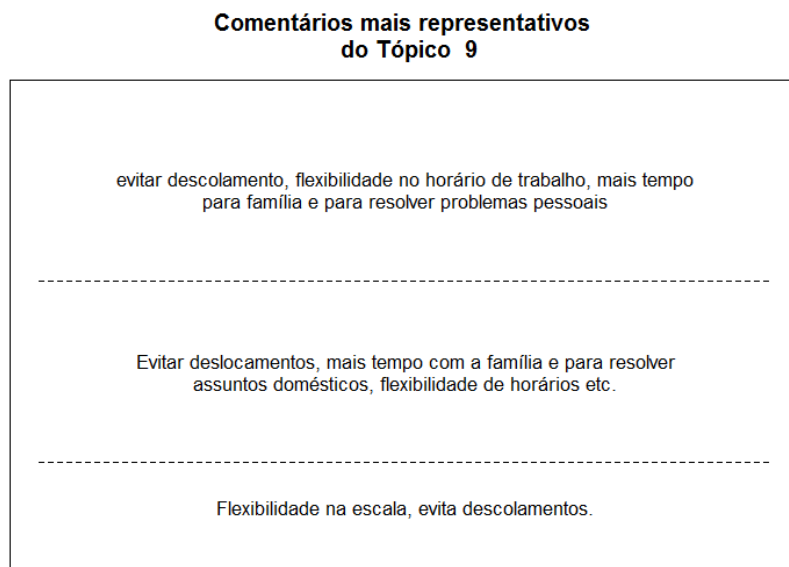
Esses comentários mostram que a maior cobertura de vantagens percebidas pelos servidores da CGU diz respeito a evitar deslocamentos e a flexibilidade de escalas de trabalho. Contudo, nenhum dos fatores analisados foi significativo para este tópico. Então, não há diferença entre as percepções dos servidores por gênero, que tenham ou não filhos, casados ou não e com maior ou menor tempo de CGU. Para todos servidores, a flexibilidade de escala e o não deslocamento são vantagens associadas ao teletrabalho.

A segunda maior cobertura no tópico sobre as vantagens do teletrabalho dizia respeito às palavras: *silênci*, *horári*, *flexível*, *trabalh*, *flexív*. Seu principal foco foram os servidores que julgavam que o horário flexível de trabalho seria a grande vantagem. Por ser um tópico próximo ao anterior, também não houve diferenças significativas entre as variáveis.

O terceiro tópico com maior cobertura foi o relacionado às palavras: *famíl*, *infraestrutur*, *descol*, *temp*, *problem*. Seus comentários mais representativos foram:

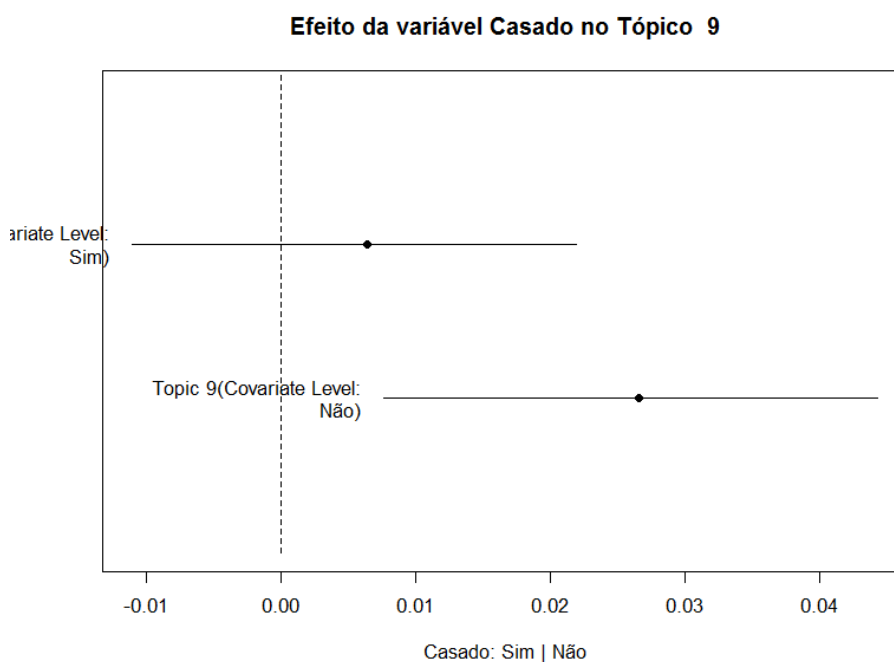


**Figura 5** – Documentos mais representativos do Tópico 9.

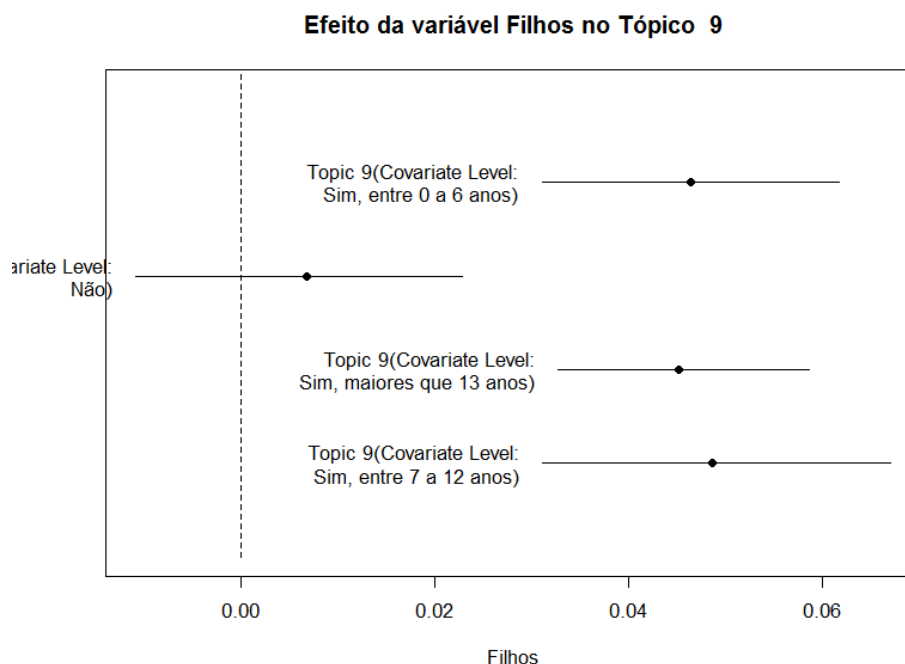


Neste tópico as respostas fazem referência à família, bem como a problemas domésticos e pessoais. Isso dá, *à priori*, uma diferenciação por estado civil ou ter filhos. Para analisar essa primeira impressão é importante observar o gráfico entre essas variáveis:

**Gráfico 5** - Fator "Casado" na proporção do tópico 9 da segunda questão indireta.



**Gráfico 6** – Fator “Filhos” na proporção do tópico 9 da segunda questão indireta.



O Gráfico 5 mostra que o fator “ser casado” toca o eixo zero, indicando que a cobertura desse tópico para esse fator é nula, e portanto, nega-se o esperado já que há maior representatividade para os servidores que não são casados.

Entretanto, o Gráfico 6 confirma o esperado, quando o fator “não ter filhos” toca o eixo zero e se torna nulo. Assim, o tópico se torna relevante para os servidores que possuem filhos. Ainda neste sentido, podemos observar que a idade dos filhos não é fator de importância, já que sua cobertura é bastante próxima.

Essa conclusão é importante para a hipótese de pesquisa, já que mostra uma diferença entre a percepção de vantagens do teletrabalho entre servidores que têm ou que não têm filhos em relação a ganho com família e resolução de problemas domésticos.

A análise dessa questão concorda com o estudo de Tremblay (2002), onde a autora observa que a principal vantagem do teletrabalho é a flexibilidade de horário e não enfrentar tráfego para chegar ao local de trabalho. Além disso, o trabalho não analisou distinção entre teletrabalhadores com filhos ou em relação ao seu estado civil. Abre-se então oportunidade para uma diferente análise dos resultados.

Em congruência ao exposto, Costa (2007), em seu estudo, deu ao teletrabalho a possibilidade para o indivíduo em encaminhar a própria vida sem estar fielmente preso à organização em que trabalha. Apesar de alguns dos seus

entrevistados sugerirem que há certa invasão do espaço familiar, o teletrabalho age como um facilitador entre a relação da família e flexibilidade gerada e com o ganho de tempo.

No geral, não há, na literatura referenciada, uma correlação entre a percepção das vantagens do teletrabalho e ter filhos. Portanto não podemos fazer qualquer comparação entre essa variável e estudos anteriores.

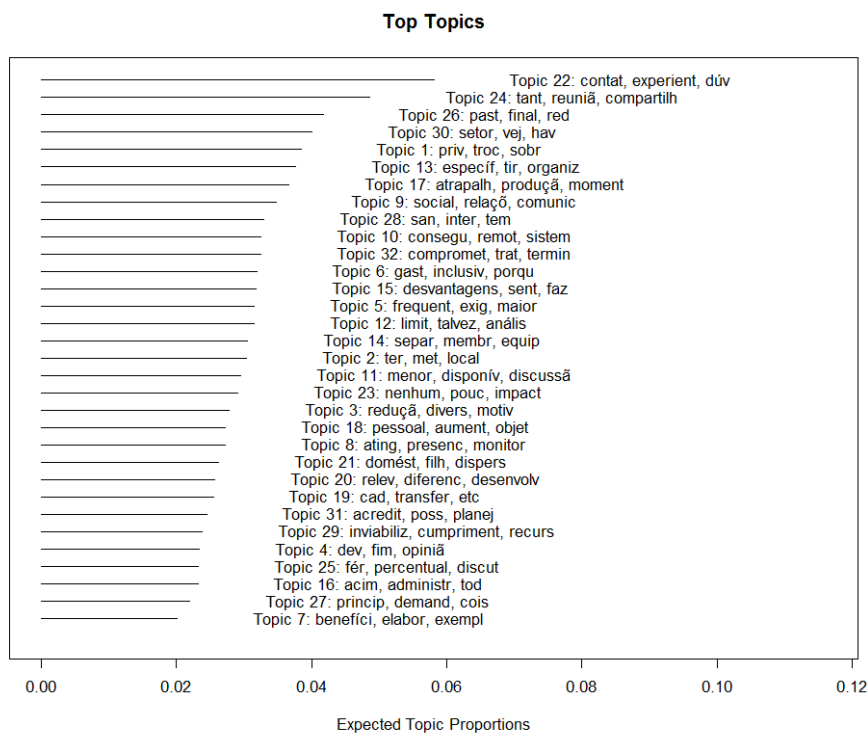
#### 4.1.3 Desvantagens do teletrabalho

A forma de investigar a percepção dos servidores com as desvantagens do teletrabalho foi com a pergunta: Na sua opinião, quais as desvantagens do teletrabalho? Cite todos os prejuízos percebidos para optar por esse tipo de trabalho, de acordo com a sua percepção. Explore e explique todas as desvantagens que podem ser associadas ao teletrabalho, na sua visão. Ex: isolamento, dificuldade de motivação, aumento de custos, etc.

Assim como o tópico sobre as vantagens do teletrabalho, esta pergunta teve alicerce nos trabalhos de Tremblay (2002) e Barros e Silva (2010). Nesses trabalhos há a exposição de fatos que são vistos como desvantagens e a busca para entendê-los.

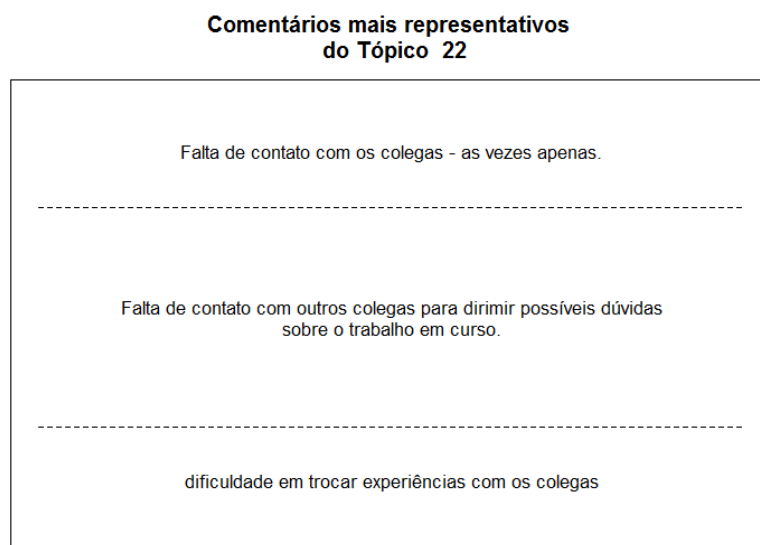
A modelagem de tópicos resultou na seguinte estrutura de tópicos relevantes para essa questão:

**Figura 6 – Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.**



Nesta questão o tópico 22 foi evidenciado como o de maior cobertura para essa pergunta. As suas palavras mais prováveis foram: *contat, experient, dúv, coleg, outr, convers, dirim*. A análise das respostas deste tópico resulta:

**Figura 7 – Documentos representativos do tópico 22.**



Nele podemos observar que a grande desvantagem percebida pelos servidores da CGU se baseia na falta de contato com os colegas, gerada pelo teletrabalho. Esse fator de mudança no modelo tradicional de trabalho não gerou nenhum efeito nas variáveis categóricas. Portanto pode-se concluir que é uma percepção geral, onde todas as categorias concordam que a falta de contato com os colegas gera uma desvantagem para o teletrabalho.

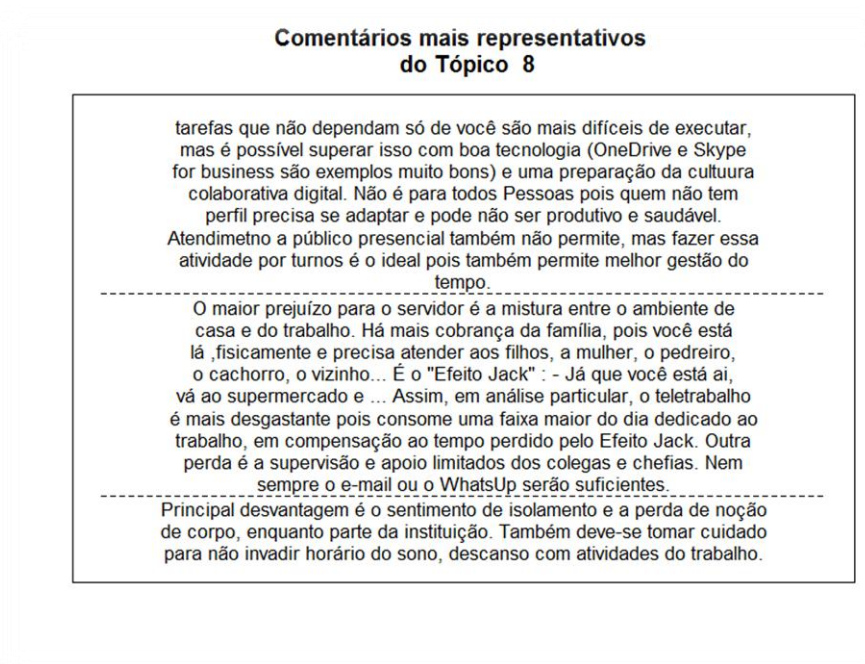
O segundo tópico mais representativo para a questão indireta apresentada foi apresentado pelas palavras: *tant, reuniã, compartilh, vez, uso, jorn, escritóri, trabalh*. Sua gama de resultados converge para opiniões mostrando que reuniões emergenciais, bem como ausência de manutenção técnica, são fatores de desvantagem, já que esse serviço é compartilhado no local de trabalho. Porém, esse tópico também não revelou fatores significativos.

O terceiro tópico mais representativo foi o das palavras: *past, final, red, supervisã, períod, isol, impossibil, ser*. Nele, os documentos geram informações relativas ao isolamento organizacional que os servidores percebem, além disso, há a redução de infraestrutura para trabalho. O tópico também não gerou fatores significativos de análise com as variáveis categóricas.

É importante ressaltar, de acordo com as hipóteses deste trabalho, o tópico 8. Nele as palavras apresentadas foram: *ating, presenc, monitor, presencial, crianc, pois, nad, instituição*. Podemos observar respostas com foco em crianças e influência da quantidade de tempo atingida pelos afazeres domésticos. Também deve ser citada a noção do ser saudável, onde servidores julgam que o teletrabalho pode gerar uma desvantagem.

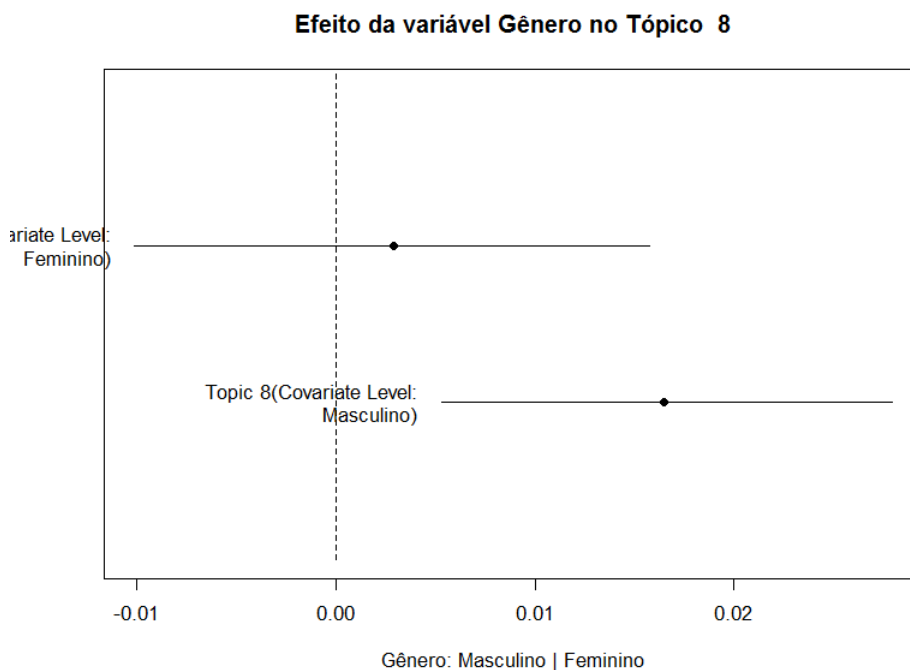
Os seus documentos mais representativos foram:

**Figura 8** – Documentos representativos do tópico 8.

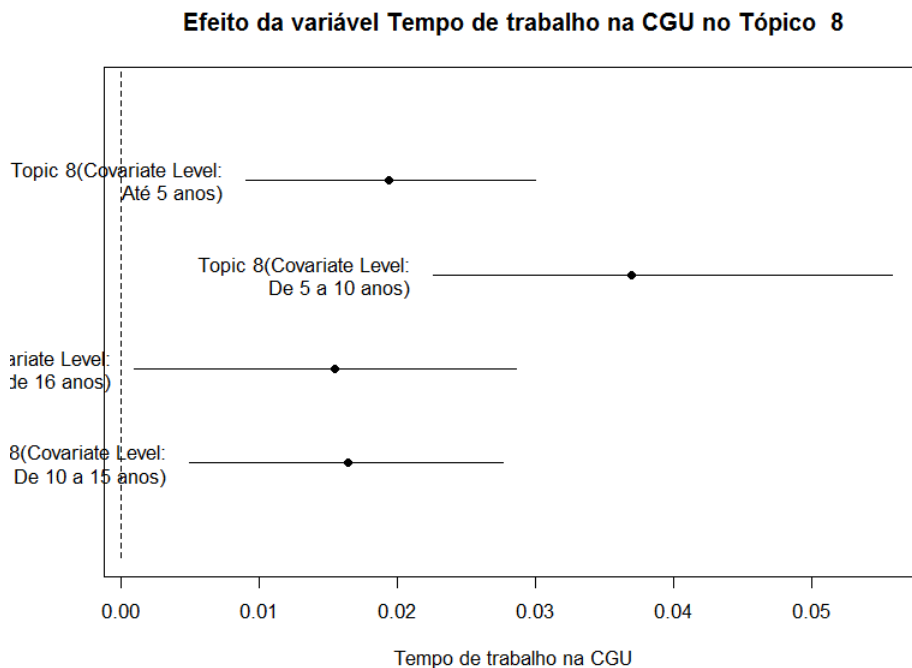


Em relação às hipóteses apresentadas, há relação entre o gênero e o tópico, assim como o tempo de trabalho na CGU.

**Gráfico 7** – Fator “gênero” na proporção do tópico 8 da terceira questão indireta.



**Gráfico 8 – Fator “gênero” na proporção do tópico 8 da terceira questão indireta**



Percebemos nestes gráficos que o gênero feminino cruza o eixo zero, portanto não há representatividade nesse tópico para esse gênero. Entretanto para os homens há percepção de desvantagens. Interpretando essa informação, podemos avaliar que para as servidoras da CGU trabalhar em casa mesmo tendo crianças, afazeres domésticos ou questões de saúde não é notável. Já para os servidores homens, essa é uma desvantagem palpável.

No Gráfico 8 não há cruzamento do eixo zero. Porém, podemos analisar que os grupos de servidores que estão há mais tempo na CGU se aproximam bastante desse eixo. Pode-se analisar, em outra pesquisa, se essa aproximação dos servidores mais antigos segue alguma tendência.

De acordo com Tremblay (2002), ao menos um quarto dos servidores participantes do teletrabalho elencam a falta dos colegas e isolamento como a principal desvantagem consequente do teletrabalho. Levando essa análise para a questão do gênero, a autora diz que as mulheres são de, alguma forma, mais inclinadas a ver essa desvantagem.

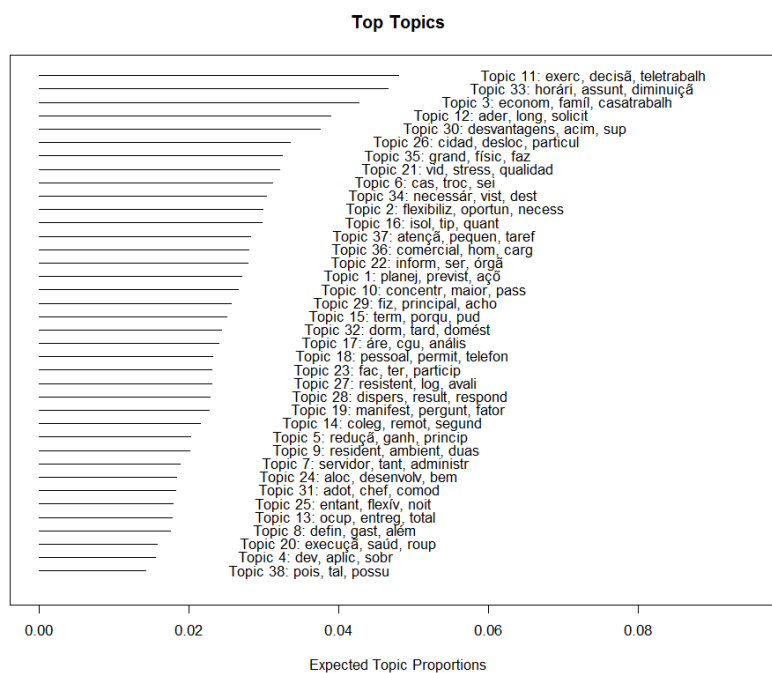
Entretanto a falta dos colegas e isolamento não apresentou distinções entre os servidores da CGU, onde todos os grupos elencados mostraram essa desvantagem com grande representatividade.

#### 4.1.4 Aderência ao teletrabalho

A quarta questão levantada aos servidores foi: Quais foram os fatores que mais influenciaram para aderir ou não ao teletrabalho? Cite as principais motivações para sua tomada de decisão em aderir ou não ao regime. Considere fatores intrínsecos e extrínsecos aos profissionais. Explore aqui tudo que pode ter influenciado na sua decisão de aderir ou não ao teletrabalho. Caso tenha enfrentado algum conflito de interesses entre vantagens e desvantagens, cite.

A modelagem de tópicos identificou a seguinte estrutura de tópicos relevantes para esta questão:

**Figura 9** - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.



Assim, o tópico 11 apresentou a maior cobertura entre os demais. Suas palavras mais prováveis são *exerc, decisã, teletrabalh*. A análise dos documentos mais representativos desse tópico foi:



**Figura 10** – Documentos representativos do tópico 11.**Comentários mais representativos  
do Tópico 11**

Nem todas as atividades são passíveis de serem feitas por meio de teletrabalho, então, a atividade a qual eu exerço no momento não é passível de ser exercida por teletrabalho.

---

Fatores familiares são os que mais influem na decisão de aderir ao teletrabalho

---

No meu caso em particular, não gosto de teletrabalho - minha casa é ambiente valorado de forma diferente do local de trabalho. Só aceito teletrabalho em situações excepcionais em que o teletrabalho é mais produtivo, conforme já citei.

Esse tópico não apresentou efeitos representativos nas variáveis elencadas. As respostas atingiram áreas variadas, tanto com pessoas que exercem tarefas não disponíveis para teletrabalho, quanto para pessoas que foram influenciadas por fatores familiares.

O segundo tópico com maior cobertura teve como palavras mais prováveis: *horári*, *assunt*, *diminuiçã*, *objet*, *diári*, *flexibil*, *contat*, *vag*. Suas respostas mais representativas foram:

**Figura 11** – Documentos representativos do tópico 33.**Comentários mais representativos  
do Tópico 33**

flexibilidade de horário

---

flexibilidade de horário

---

Horários flexíveis. O objetivo é cumprir a meta. O servidor pode definir seus próprios horários.

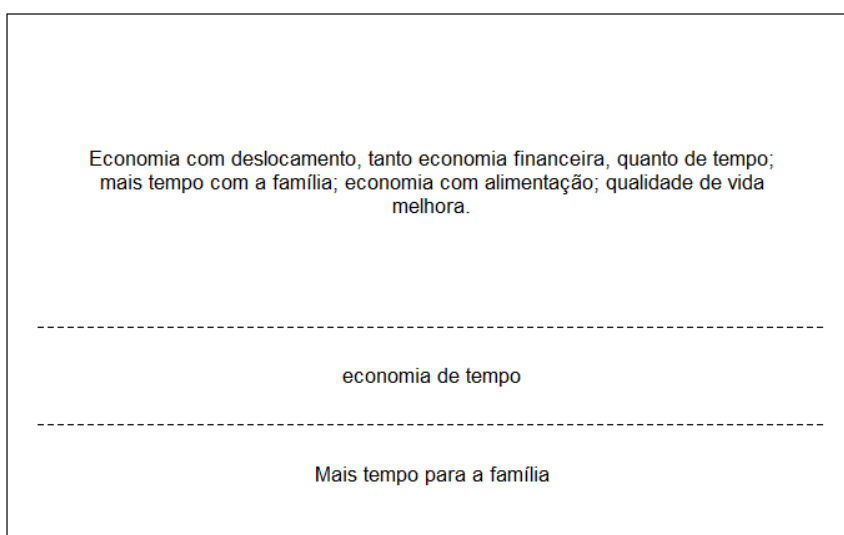
Neles podemos visualizar a flexibilidade de horários aparecendo mais uma vez. Agora como um fator importante na decisão de aderir ao teletrabalho.

Da mesma forma que quando citado nas vantagens do teletrabalho, a flexibilidade de horários não gerou efeitos de representatividade nas variáveis categóricas. Tendo em vista que foi citado como grande cobertura em duas das perguntas indiretas, a flexibilidade pode ser entendida como um grande fator da percepção do teletrabalho.

O terceiro tópico em cobertura teve como palavras mais prováveis *econom*, *famíl*, *casatrabalh*, *temp*, *capac*. Suas respostas mais representativas foram:

**Figura 12** – Documentos representativos do tópico 3.

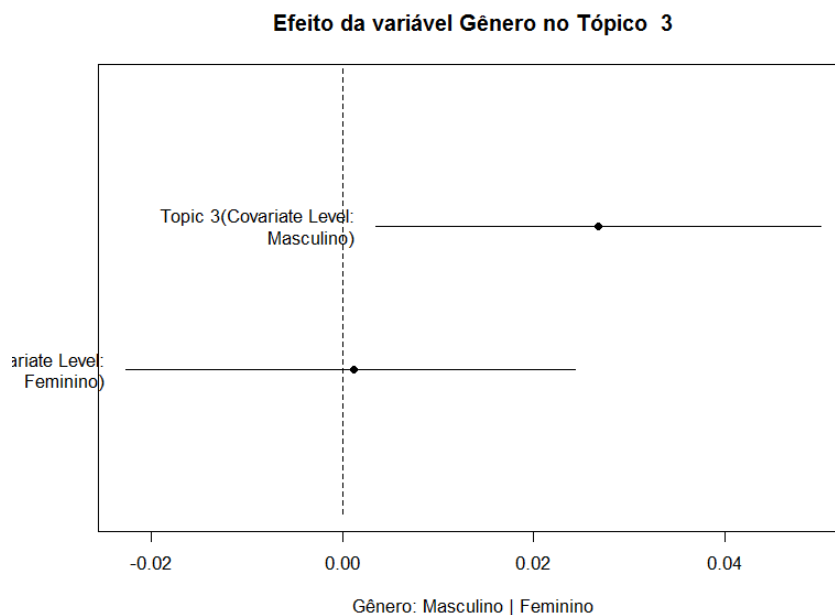
**Comentários mais representativos  
do Tópico 3**



Podemos inferir que o principal foco desse tópico é o tempo. Tanto para deslocamentos quanto tempo disponível para família. Assim o tempo, para os servidores da CGU é de grande importância.

Esse fator gerou um efeito representativo na variável gênero, onde:

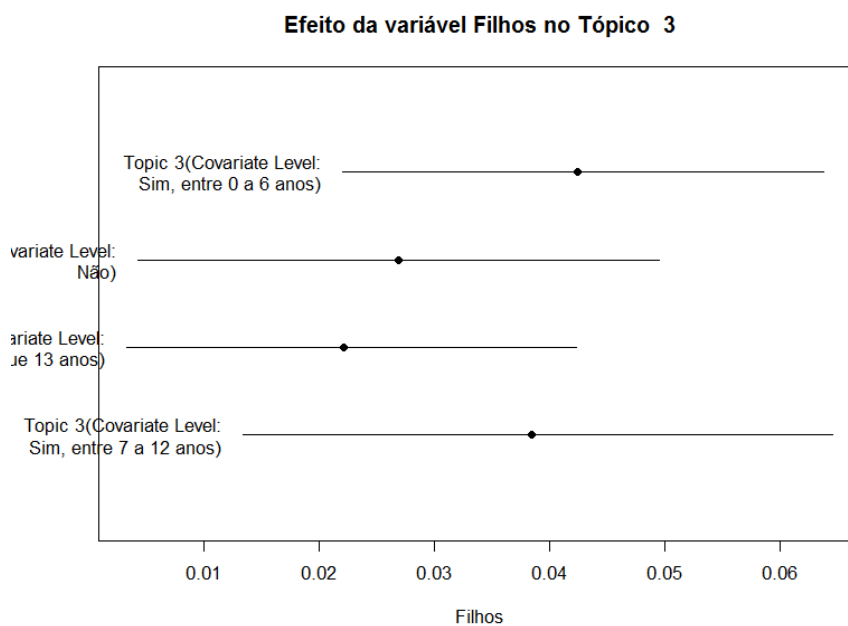
**Gráfico 9** – Fator “gênero” na proporção do tópico 3 da quarta pergunta indireta.



Podemos observar, de acordo com o Gráfico 9, que o gênero feminino cruza o eixo zero. Esse fato anula a representatividade desse tópico no gênero feminino, mostrando que os homens seriam mais dedicados ao trabalho .

Outro fator de importante relação é o efeito da variável filhos no tópico em questão.

**Gráfico 10** – Fator “filhos” na proporção do tópico 3 da quarta pergunta indireta.



Apesar de não haver uma grande separação entre os intervalos de confiança, é possível visualizar que há retrato de maior impacto entre os servidores com filhos nos primeiros anos de vida, entre 0 e 6 anos e entre 7 e 12 anos. A análise, então, relaciona a maior importância do ganho de tempo para esses servidores.

Autores como Rosenfield e Alves (2011); Kossek, Lautsch e Eaton (2006); e Hill, Miller, Weiner e Colihan (1998) já defendiam a hipótese que a flexibilidade é o grande fator positivo para que as pessoas se dispusessem a adotar o regime de teletrabalho. De diferentes formas esses autores focaram nesse fator, usando-o tanto como meio para teletrabalho, quanto como fim deste.

Kossek, Lautsch e Eaton (2006) usaram a flexibilidade gerencial para avaliar o teletrabalho, onde os funcionários que percebiam mais controle psicológico do trabalho que dos resultados se sentiam menos envolvidos com o teletrabalho, por não se sentirem com a flexibilidade desejada.

Mokhtarian e Salomon (1997) explicaram as variáveis mais relevantes para os fatores que influenciam na decisão de aderir ao teletrabalho. Os autores chegam à conclusão de que a separação entre preferência e escolha do teletrabalho está diretamente relacionada às dificuldades e restrições observadas pelos entrevistados. Entre o que leva a preferir pelo teletrabalho, as variáveis de baixa intervenção externa são as mais citadas. Entre elas, a disponibilidade de tempo para o indivíduo.

Nesse ponto, a pesquisa vai de acordo com os autores pesquisados, já que os principais motivos encontrados para aderir ao teletrabalho na CGU, também foram resultados de outras pesquisas. Entretanto, não se pode afirmar que a hipótese de pesquisa envolvida foi confirmada. Não há argumentos suficientes para analisar que questões como filhos, estado civil, tempo de instituição ou gênero sejam protagonistas na decisão entre aderir ou não ao teletrabalho.

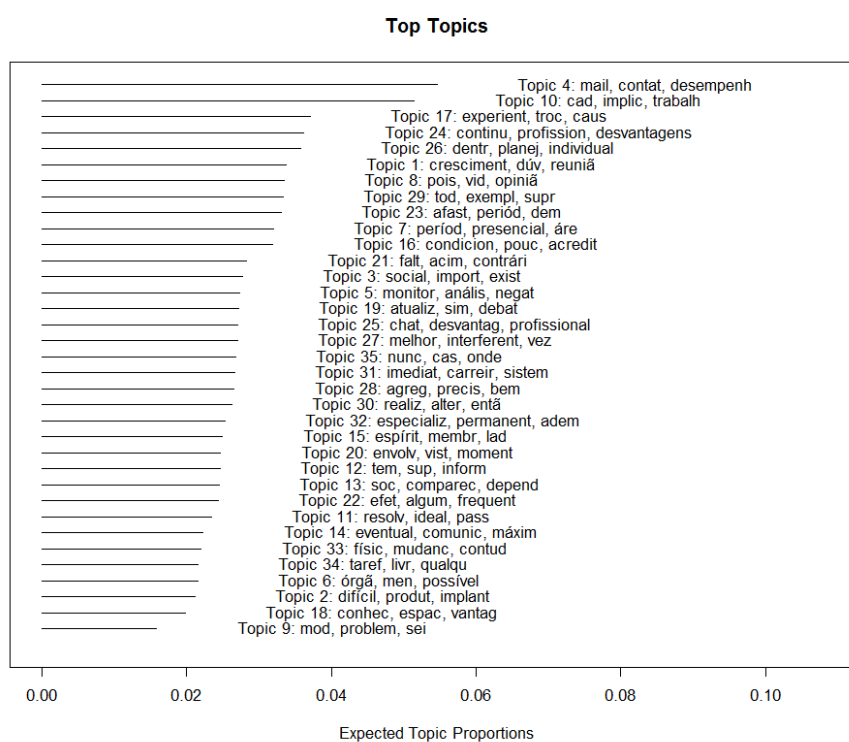
#### 4.1.5 Falta de convívio afetando o desempenho

A pergunta feita aos servidores para analisar como a falta de convívio com os colegas afeta o desempenho foi: Como a falta de convívio com colegas de trabalho poderia afetar seu desempenho profissional, quando estando em regime de teletrabalho? Esse fator possui importância na mudança do seu desempenho? Explique as causas pessoais dessa percepção. Nessa questão explique se a

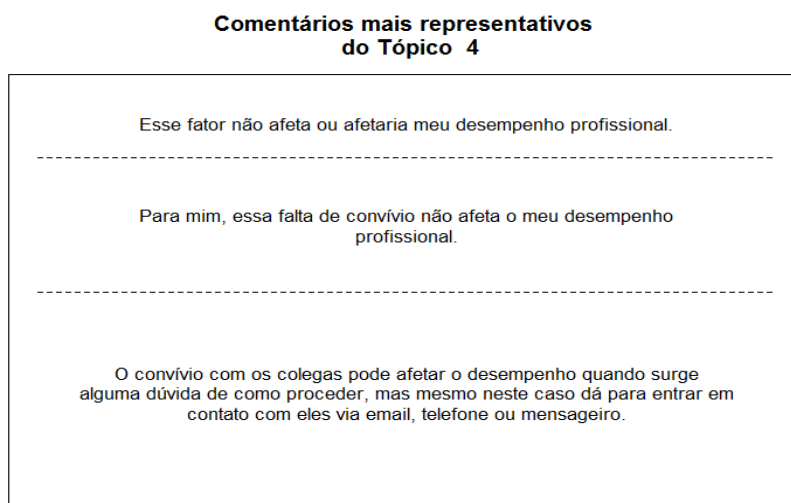
distância física implicaria em alguma mudança de desempenho e o motivo dessa percepção.

O resultado da modelagem de tópicos para a questão resultou na seguinte estrutura:

**Figura 13** - Proporção dos tópicos e palavras mais prováveis.



Nesse resultado percebemos que o tópico 4 foi o que apresentou a maior cobertura entre os demais. Suas palavras mais prováveis são *mail*, *contat*, *desempenh*, *afet*, *telefon*, *email*, *disponív*, *acord*. Seus comentários mais representativos são:

**Figura 14** – Documentos representativos do tópico 4.

Como pôde ser visto, a maior cobertura entre os tópicos mostra que os servidores da CGU que participaram da pesquisa não julgam a falta de convívio com colegas como fator que reduza sua produtividade.

De fato, os gráficos dos efeitos não mostram qualquer representatividade nula ou que seja superior, fugindo da média. Podemos, então, pressupor que esses servidores pensam de forma similar para este questionamento, independente do seu perfil.

O segundo tópico coberto foi o dos radicais *cad, implic, trabalh, talvez*. Ele diz respeito aos servidores que possuem perfil um pouco mais central, no sentido de relativizar a influência da falta de convívio na produtividade. Pensam que isso talvez possa influenciar.

Entre os trabalhos usados como referência, apenas Belanger (1999) cogitou relacionar produtividade com convívio com colegas. Porém, assim como este estudo, o autor não chegou a respostas representativas que dessem apoio ao suposto.

## 5. CONCLUSÃO

As mudanças impostas pelo mercado de trabalho em congruência ao mundo globalizado obrigam as instituições a se remodelar, de modo gerir suas estratégias para o caminho global. Nesse sentido, surgem várias mudanças em rotinas de trabalho, diversificando seu formato buscando soluções e resultados mais céleres.

É nesse contexto que entra esse estudo, buscando analisar a implantação de um novo modelo de trabalho em um órgão público de bastante influência. Esse modelo é o teletrabalho, que resulta em uma dinâmica completamente nova e distinta de trabalho. Assim, o trabalho remoto se faz presente cada vez mais em empresas e órgãos do país.

Isso ocorre, principalmente, por se tratar de uma pesquisa relacionada apenas ao grupo de servidores que respondeu ao questionário e por esse ser um assunto em que as experiências são novas, tanto para a CGU quanto para os seus servidores. No entanto, esses resultados trazem uma contribuição relevante para o crescente debate sobre o tema. Por envolver um dos primeiros órgãos a adotar esse tipo de programa na Administração Pública Federal e considerando o bom nível de adaptação ao teletrabalho dos entrevistados, o estudo na CGU mostra os diferentes aspectos que podem influenciar a percepção dos servidores sobre seu próprio ambiente de trabalho e motivações para adotar um novo modelo.

Fatores relacionados a este modelo, como produtividade e flexibilidade, foram analisados extensivamente na população deste órgão. Servidores participantes da pesquisa mostraram suas percepções acerca destes e de outros fatores que dialogam com o teletrabalho.

Verificou-se que a flexibilidade é fator motivacional preponderante para os servidores no momento de decisão sobre a aderência ao teletrabalho. As opiniões percebidas neste trabalho sobre a flexibilidade foram de acordo com a bibliografia referenciada. O que dá boa confiança às respostas dos servidores.

Além do que foi exposto, o aumento de produtividade é real na população respondente da Controladoria Geral da União. A pequena variação mostrada no Gráfico 4 não pôde servir como base para negar isso.

Entre as hipóteses apresentadas para este trabalho, não há a possibilidade de confirma-las, principalmente nos fatores de produtividade e aderência ao teletrabalho. Os resultados mostraram que os servidores perceberam de modo igual,

sem distinção de perfis, tanto a produtividade quanto os motivos para aderir ao modelo de trabalho.

Sobre as vantagens percebidas no teletrabalho, apenas houve realce entre o tópico que fazia referência a família e deslocamentos e a variável “não ter filhos”. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que entre os servidores da CGU os que não têm filhos não mostraram representatividade entre família e deslocamento.

Conclui-se que os servidores da Controladoria-Geral da União possuem percepções, que em sua maioria, não se distingue de acordo com seu perfil pessoal. De todo o escopo pesquisado, vários resultados foram confirmando o que já havia sido defendido por outros autores.

A pesquisa busca ajudar a entender e melhorar o teletrabalho como nova forma de se trabalhar no serviço público brasileiro. É indispensável citar que a realidade de um órgão não pode ser angariada por completo por outros. Sua cultura organizacional e suas nuances muito particulares gerarão diferenças nas percepções entre diferentes organizações.



## REFERÊNCIAS

BAILEY, D. E.; & KURLAND, N. B. **A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work.** Journal of Organizational Behavior, 23, p. 383–400. (2002).

BALTES, B. B.; BRIGGS, T. E.; HUFF, J. W.; WRIGHT, J. A.; & NEUMAN, G. A. **Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria.** Journal of Applied Psychology, 84, p. 496- 513. 1999.

BARROS, A. M.; & SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil.** CADERNOS EBAPE.BR, Rio de Janeiro. v.8, n.1, mar. 2010.

BARUCH, Y. **Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers.** New Technology, Work and Employment, v. 15, n. 1, 2000.

BELANGER, F. **Workers' propensity to telecommute: An empirical study.** Information & Management, 35, p. 139- 153. 1999.

BLEI, David M. **Probabilistic topic models.** Communications of the ACM, v. 55, n. 4, p. 77-84. 2012.

COSTA, I. S. A. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento em si.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p 1-12, mar. 2005.

COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades.** Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v.41, n.1, p. 105-124, jan./fev. 2007.

HILL, E. J.; MILLER, B. C.; WEINER, S. P.; & COLIHAN, J. **Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance.** Personnel Psychology, 51, p. 667- 683. 1998.

HUSSON, F., LE, S. and PAGES, J. **Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R, Chapman and Hall.** 2010

KOSSEK, E. E.; & OZEKI, C. **Work–family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research.** Journal of Applied Psychology, 83, p. 139–149. 1998.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; & EATON, S. C. **Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness.** Journal of Vocational Behavior, 68, p. 347- 367. 2006

MOKHTARIAN, P. L.; & SALOMON, I. **Modeling the desire to telecommute: the importance of attitudinal factors in behavioral models.** Transpn Res. - A, Vol. 31, No. 1. p. 35- 50. 1997.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.** São Paulo: Futura, 1997.

ROBERTS, M. E., STEWART, B. M., TINGLEY, D., LUCAS, C., LEDER-LUIS, J., GADARIAN, S. K., RAND, D. G. **Structural Topic Models for Open-Ended Survey Responses**. American Journal of Political Science, 58(4), 1064-1082. 2014.

ROSENFELD, C. L.; & ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o Teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, nº1, p. 207- 233. 2011.

SAKUDA, L. O.; & VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho: Desafios e perspectivas**. Organizações & Sociedade, v.12, n.33. 2005.

TREMBLAY D. G. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.42, n.3, jul./set. 2002.

TROPE, A. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

## ANEXO I

**Avaliação do Teletrabalho na CGU**

Olá caro colega servidor,

Meu nome é Felipe Sousa Sá, e eu graduando em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de Brasília. Assim como você , também sou servidor público da ANTAQ e por lá estamos implementando normativos em relação ao regime de teletrabalho pelos servidores daquele Órgão. Por isso, meu interesse neste tema.

Com isso, você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que subsidiará meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação do Prof. Wagner Menke, que é Auditor Federal de Finanças e Controle no mesmo Órgão que você.

Dessa forma, para essa pesquisa consideramos teletrabalho como a possibilidade de o servidor executar as tarefas profissionais em sua própria residência, podendo fazer em tempo integral ou de forma parcial, passando apenas alguns dias da semana em casa. Esse conceito leva a conotações como locais flexíveis e horários flexíveis.

Essa pesquisa tem como objetivo geral conhecer as percepções dos servidores da CGU sobre essa forma de trabalho.

As informações obtidas serão tratadas de forma confidencial e com total anonimato aos participantes. Ou seja, de forma alguma suas respostas e opiniões serão divulgadas para os dirigentes do Órgão.

Por fim, considere que caso os normativos da CGU o impeçam de aderir ao teletrabalho neste momento, favor responder com base numa potencial participação – ou seja – como se você de fato pudesse aderir ao regime e estivesse prestes a tomar essa decisão.

Atenciosamente,

**Dados pessoais**

Essa seção é destinada a coleta de suas características e informações categóricas.

Seu gênero:

Masculino

Feminino

Há quanto tempo você trabalha na CGU?

- Até 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 16 anos

Você é casado(a)?

- Sim
- Não

Possui filhos?

- Sim, entre 0 e 6 anos
- Sim, entre 7 e 12 anos
- Sim, maiores que 13 anos
- Não

Você já participou do regime de teletrabalho pela CGU alguma vez?

- Sim
- Não

### **Percepções sobre o teletrabalho**

Como você avalia a sua produtividade em regime de teletrabalho? Comente sobre a diferença percebida entre os dois tipos de regime.

Entenda por produtividade a relação entre a quantidade produzida por fatores utilizados. Assim, se essa quantidade tiver aumentado ou diminuído, isso reflete uma alteração na produtividade.

Na sua opinião, quais as vantagens do teletrabalho? Cite todos os benefícios percebidos para optar por esse regime de trabalho, de acordo com a sua percepção.

Explore e explique todas as vantagens que podem ser associadas ao teletrabalho, na sua visão. Ex: flexibilidade de escala, evitar deslocamentos, mais tempo para família, etc.

Na sua opinião, quais as desvantagens do teletrabalho? Cite todos os prejuízos percebidos para optar por esse tipo de trabalho, de acordo com a sua percepção.

Explore e explique todas as desvantagens que podem ser associadas ao teletrabalho, na sua visão. Ex: isolamento, dificuldade de motivação, aumento de custos, etc.

Quais foram os fatores que mais influenciaram para aderir ou não ao teletrabalho? Cite as principais motivações para sua tomada de decisão em aderir ou não ao regime. Considere fatores intrínsecos e extrínsecos aos profissionais.

Explore aqui tudo que pode ter influenciado na sua decisão de aderir ou não ao teletrabalho. Caso tenha enfrentado algum conflito de interesses entre vantagens e desvantagens, cite.

Como a falta de convívio com colegas de trabalho poderia afetar seu desempenho profissional, quando estando em regime de teletrabalho? Esse fator possui importância na mudança do seu desempenho? Explique as causas pessoais dessa percepção.

Nessa questão explique se a distância física implicaria em alguma mudança de desempenho e o motivo dessa percepção.

## ANEXO II

GRUPO 1	Cla/Mod <sup>1</sup>	Mod/Cla <sup>2</sup>	Global <sup>3</sup>	p.value	v.test
Filhos=Filhos_Sim, entre 7 a 12 anos	92,6471	100,0000	14,8472	0,0000	17,9574
Tempo_CGU=Mais de 16 anos	24,2991	41,2698	23,3625	0,0007	3,4081
Casado=Casado_Sim	16,3435	93,6508	78,8210	0,0008	3,3593
Gênero=Masculino	16,3701	73,0159	61,3537	0,0395	2,0589
Tempo_CGU=De 10 a 15 anos	18,1287	49,2063	37,3362	0,0397	2,0571
Gênero=Feminino	9,6045	26,9841	38,6463	0,0395	- 2,0589
Casado=Casado_Não	4,1237	6,3492	21,1790	0,0008	- 3,3593
Tempo_CGU=De 5 a 10 anos	1,5873	1,5873	13,7555	0,0006	- 3,4388
Tempo_CGU=Até 5 anos	4,2735	7,9365	25,5459	0,0002	- 3,7194
Filhos=Filhos_Sim, maiores que 13 anos	-	-	24,2358	0,0000	- 5,8304
Filhos=Filhos_Sim, entre 0 a 6 anos	-	-	26,8559	0,0000	- 6,2260
Filhos=Filhos_Não	-	-	34,0611	0,0000	- 7,2801

Grupo 2	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p.value	v.test
Filhos=Filhos_Sim, maiores que 13 anos	87,3874	84,3478	24,2358	0,0000	16,9437
Tempo_CGU=Mais de 16 anos	51,4019	47,8261	23,3625	0,0000	6,8087
Participou_teletrabalho=Participou_teletrabalho_Não	34,9594	74,7826	53,7118	0,0000	5,3074
Casado=Casado_Sim	28,8089	90,4348	78,8210	0,0002	3,6958
Gênero=Masculino	30,2491	73,9130	61,3537	0,0012	3,2308
Tempo_CGU=De 10 a 15 anos	32,1637	47,8261	37,3362	0,0080	2,6506
Gênero=Feminino	16,9492	26,0870	38,6463	0,0012	- 3,2308

<sup>1</sup> Representa o percentual de todos os registros que contém estas categorias e que estão nesse grupo.

<sup>2</sup> Representa o percentual de registros desse grupo que contém estas categorias.

<sup>3</sup> Percentual global de registros que contém a referente categoria.

Casado=Casado_Não	11,3402	9,5652	21,1790	0,0002	- 3,6958
Participou_teletrabalho=Participou_teletrabalho_Sim	13,6792	25,2174	46,2882	0,0000	- 5,3074
Tempo_CGU=De 5 a 10 anos	-	-	13,7555	0,0000	- 5,9633
Filhos=Filhos_Sim, entre 7 a 12 anos	-	-	14,8472	0,0000	- 6,2399
Filhos=Filhos_Não	8,3333	11,3043	34,0611	0,0000	- 6,2959
Tempo_CGU=Até 5 anos	4,2735	4,3478	25,5459	0,0000	- 6,6843
Filhos=Filhos_Sim, entre 0 a 6 anos	4,0650	4,3478	26,8559	0,0000	- 6,9878

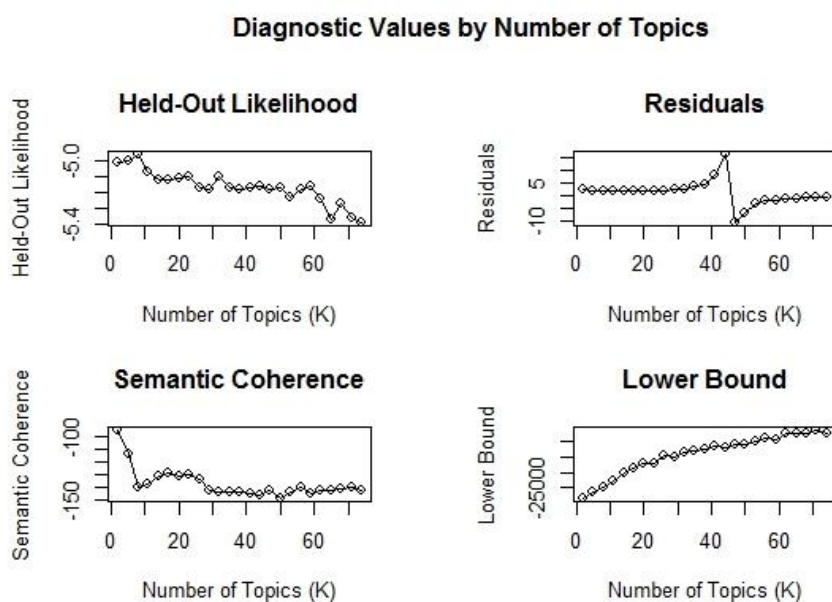
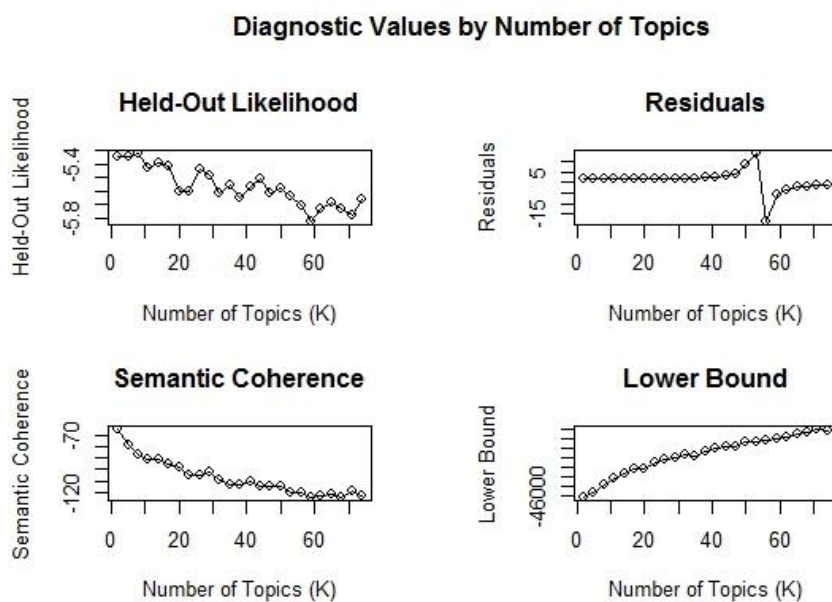
Grupo 3	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p.value	v.test
Filhos=Filhos_Sim, entre 0 a 6 anos	73,1707	93,7500	26,8559	0,0000	16,2334
Casado=Casado_Sim	25,7618	96,8750	78,8210	0,0000	5,4957
Tempo_CGU=De 10 a 15 anos	32,1637	57,2917	37,3362	0,0000	4,4564
Participou_teletrabalho=Participou_teletrabalho_Sim	29,7170	65,6250	46,2882	0,0000	4,2586
Tempo_CGU=Até 5 anos	30,7692	37,5000	25,5459	0,0035	2,9210
Participou_teletrabalho=Participou_teletrabalho_Não	13,4146	34,3750	53,7118	0,0000	- 4,2586
Tempo_CGU=Mais de 16 anos	4,6729	5,2083	23,3625	0,0000	- 5,2086
Tempo_CGU=De 5 a 10 anos	-	-	13,7555	0,0000	- 5,3202
Casado=Casado_Não	3,0928	3,1250	21,1790	0,0000	- 5,4957
Filhos=Filhos_Sim, entre 7 a 12 anos	-	-	14,8472	0,0000	- 5,5695
Filhos=Filhos_Sim, maiores que 13 anos	2,7027	3,1250	24,2358	0,0000	- 6,1445
Filhos=Filhos_Não	1,9231	3,1250	34,0611	0,0000	- 8,1050

Grupo 4	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p.value	v.test
Tempo_CGU=De 5 a 10 anos	98,4127	100	13,75546	1,60E-76	18,5139
Filhos=Filhos_Sim, entre 0 a 6 anos	19,5122	38,70968	26,8559	2,88E-02	2,186001
Filhos=Filhos_Sim, maiores que 13 anos	8,108108	14,51613	24,23581	4,98E-02	-1,96159
Tempo_CGU=Mais de 16 anos	0	0	23,36245	1,68E-08	-5,64228
Tempo_CGU=Até 5 anos	0	0	25,54585	2,34E-09	-5,9725
Tempo_CGU=De 10 a 15 anos	0	0	37,33624	1,60E-14	-7,67954

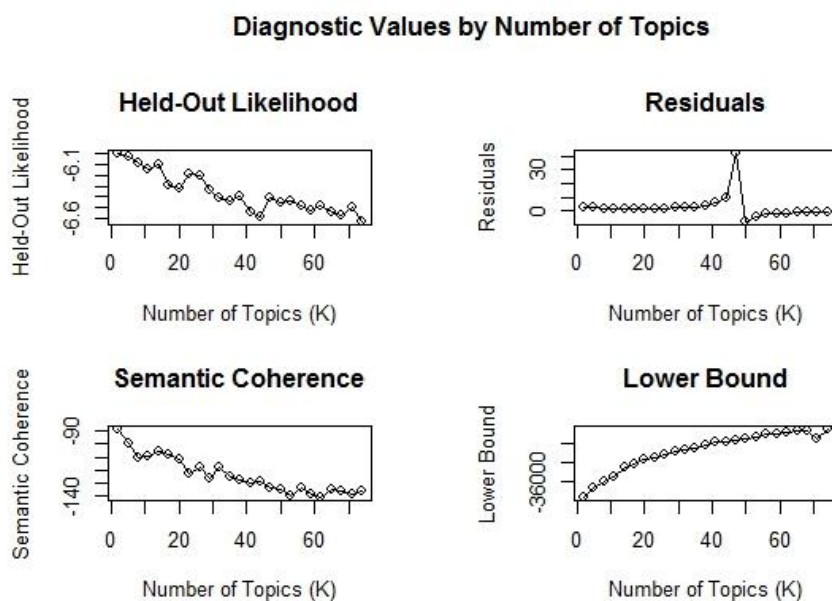


Grupo 5	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p.value	v.test
Filhos=Filhos_Não	74,3590	95,0820	34,0611	0,0000	17,0528
Casado=Casado_Não	65,9794	52,4590	21,1790	0,0000	9,3433
Tempo_CGU=Até 5 anos	60,6838	58,1967	25,5459	0,0000	9,2430
Gênero=Feminino	36,7232	53,2787	38,6463	0,0001	3,8226
Tempo_CGU=De 10 a 15 anos	17,5439	24,5902	37,3362	0,0006	- 3,4420
Gênero=Masculino	20,2847	46,7213	61,3537	0,0001	- 3,8226
Tempo_CGU=De 5 a 10 anos	-	-	13,7555	0,0000	- 6,1934
Filhos=Filhos_Sim, entre 7 a 12 anos	-	-	14,8472	0,0000	- 6,4799
Filhos=Filhos_Sim, entre 0 a 6 anos	3,2520	3,2787	26,8559	0,0000	- 7,6952
Filhos=Filhos_Sim, maiores que 13 anos	1,8018	1,6393	24,2358	0,0000	- 7,8187
Casado=Casado_Sim	16,0665	47,5410	78,8210	0,0000	- 9,3433

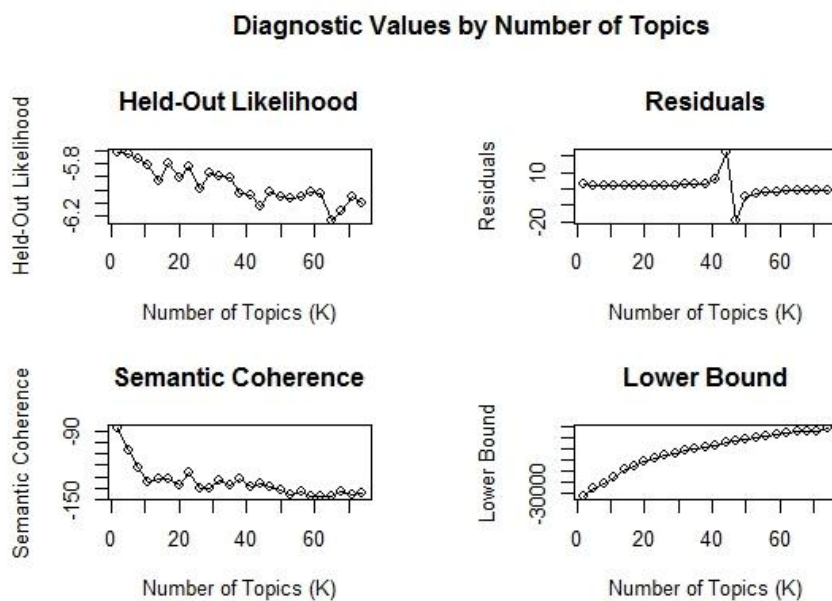
## ANEXO III

**Gráfico 11** – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 1.**Gráfico 12** – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 2.

**Gráfico 13** – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 3.



**Gráfico 14** – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 4.



**Gráfico 15** – Diagnósticos do número de tópicos para a questão indireta nº 5.