

**IMPACTOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19: o caso da Subchefia para Assuntos Jurídicos da Presidência do Brasil**

**DEBORAH MARIA DE VASCONCELOS GOMES SOARE**  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

**FATIMA BAYMA OLIVEIRA**  
FGV EBAPE - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

**DANIELA MARTINS DINIZ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

# **IMPACTOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19: o caso da Subchefia para Assuntos Jurídicos da Presidência do Brasil**

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos mais diversos períodos históricos, crises sanitárias mundiais ocorrem ciclicamente e geram um grande impacto na sociedade. Um desses exemplos contemporâneos é a pandemia da Covid-2019, considerada uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, com um espectro clínico variando de infecções assintomáticas até quadros graves (SILVA et al., 2023).

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) estabeleceu um quadro de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPIN), conforme prevista no regulamento sanitário internacional. No Brasil, em 22 de janeiro de 2020, foi criado o centro de operações de emergência em saúde pública (COE-nCOV) do Ministério da Saúde, para orientar as ações em resposta ao vírus, com movimentos efetuados de forma sistematizada pelo Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2024).

Em vista do cenário, uma das estratégias consideradas eficazes para conter a propagação do vírus foi o isolamento, ou seja, um afastamento social com restrições de convívio e contato entre as pessoas (BRITO et al., 2020). Em 6 de fevereiro de 2020 foi editada pelo Congresso Nacional a Lei nº 13.979, que versa sobre as medidas que, objetivando a proteção da coletividade, poderiam ser adotadas para enfrentamento da Emergência de Saúde Pública decorrente do Covid-19 (BRASIL, 2020a).

O Governo Brasileiro também adotou condutas de restrição de funcionamento de serviços públicos e privados para proteger a população e conter a disseminação do vírus, por meio do Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020. Nesse sentido, visando a continuidade da prestação de serviços públicos, a administração pública federal teve de se reestruturar e uma das mudanças mais significativas foi a adoção do modelo de trabalho remoto.

A Instrução Normativa (IN) nº 19 (12 de março de 2020), estabelece que os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) deveriam organizar campanhas de conscientização dos riscos e das medidas de prevenção para o enfrentamento da Pandemia de Covid-2019, observadas as diretrizes do Ministério da Saúde (BRASIL, 2020b). Assim, ficou estabelecido que caberia aos dirigentes de gestão de pessoas de cada órgão assegurar o funcionamento dos serviços considerados essenciais ou estratégicos.

No contexto da Subchefia para Assuntos Jurídicos (SAJ), órgão da Presidência do Brasil, tais mudanças também impactaram o modelo de trabalho, bem como o desempenho dos servidores. Até então, o modelo de trabalho na SAJ era exclusivamente presencial. Ressalta-se

que a SAJ é considerada a força motriz no controle jurídico dos atos exarados pelo mais alto cargo do Poder Executivo Federal e, portanto, um caso relevante de estudo.

Diante da necessidade de afastamento do convívio social, buscou-se analisar, neste estudo, os impactos decorrentes da implementação do teletrabalho em um setor fundamental da estrutura da Presidência da República Federativa do Brasil, a SAJ, sob a ótica do bem-estar e da produtividade dos servidores que compunham os quadros no período pandêmico da pandemia. Assim, a pergunta de pesquisa foi assim delineada: como o teletrabalho afetou a produtividade e o bem-estar dos servidores da SAJ durante a pandemia da Covid-19?

A discussão sobre novos modelos de trabalho, como o modelo remoto e híbrido, no âmbito da administração pública é um tema de crescente interesse acadêmico e gerencial (MIRANDA; GONÇALVES; COSTA, 2020). Ademais, o advento do teletrabalho como forma de atuação da administração pública, catalisado pela pandemia da Covid-19, é assunto recente que merece novas discussões e aprofundamentos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão teórica do artigo girou em torno de três aspectos: i) uma contextualização sobre o teletrabalho no contexto brasileiro; ii) discussão sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho; iii) os impactos do teletrabalho no bem-estar e produtividade das pessoas.

### **2.1 Teletrabalho no Brasil**

A origem do teletrabalho, para Quintas (2024), se deu em 1857, quando um integrante da ferroviária *Penn Railroad* vislumbrou a possibilidade de utilização do telégrafo para monitorar a utilização das ferramentas de modo não presencial, desenvolvendo procedimentos não centralizados.

No Brasil, com a publicação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, foi inserido no ordenamento jurídico a previsão de ausência de distinção entre o trabalho realizado na empresa, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego, equiparando os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de controle e supervisão do trabalho (BRASIL, 2011).

A partir da reforma trabalhista mais recente (Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017) foram feitas modificações profundas na CLT com o intuito de modernizar e flexibilizar as relações de trabalho. Em seu artigo 75-B a lei conceituou o “teletrabalho” como a realização de

serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação (BRASIL, 2017).

Posteriormente, com a pandemia da Covid-19, foi estabelecida uma Medida Provisória que autorizava o Poder Executivo Federal a dispor sobre adoção de medidas trabalhistas alternativas para o enfrentamento das consequências sociais e econômicas do estado de calamidade pública (BRASIL, 2022b). Tal norma previu como medida alternativa para enfrentamento do estado de calamidade pública a alteração, pelo empregador, do regime de trabalho presencial para teletrabalho.

Com a Pandemia da Covid-19 verificou-se, então, a necessidade de mudanças organizacionais para atender a demanda de serviços públicos que precisavam ser prestados, além de resguardar a vida dos servidores. Nesse sentido, o trabalho remoto foi a alternativa mais segura para possibilitar a continuidade da prestação de serviços públicos em segurança. Para Roos et al. (2023, p.30), “(...) as organizações e os trabalhadores passaram por uma adaptação para incluírem esta nova forma de trabalho em suas rotinas”.

## 2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Para Roos et al. (2023), como consequência do desenvolvimento da tecnologia tem-se a expansão do teletrabalho, formato que não demanda presencialidade do empregado, não exige estrutura física como base para o funcionamento da empresa, e apresenta uma coordenação de gestão mais adaptável às necessidades das partes envolvidas na execução das tarefas.

Segundo Melo (2011), os benefícios do teletrabalho residem em três esferas: i) organizacional: menos despesas de manutenção dos locais onde se encontram as empresas, crescimento da produtividade profissional; ii) individual: maior grau de autonomia para administração do tempo; iii) social/global: redução do trânsito nas cidades.

A literatura sobre o tema relaciona, entre outras, as seguintes vantagens e desvantagens do teletrabalho:

**Quadro 1** - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Atuação pode ser desempenhada de qualquer local	Estreitamento na comunicação com a empresa
Diminuição do número de faltas	Redução das inovações resultantes do convívio laboral
Diminuição do fluxo de carros nas ruas	Prejuízo no controle das tarefas desempenhadas diariamente
Utilização do tempo em trânsito para outras atividades	Redução da visibilidade
Autonomia para escolha do horário do desenvolvimento das atividades	Frequente extensão da jornada laboral

Diminuição dos gastos com manutenção da estrutura da empresa	Possibilidade de isolamento social
Aumento da proximidade entre as pessoas da família	Menor integração entre as pessoas
Menor emissão de CO <sub>2</sub> no meio ambiente	Interação cotidiana insuficiente
Inclusão de pessoas com dificuldade de locomoção e de deficientes físicos no mercado de trabalho	Aumento do <i>stress</i> por conta das atividades domésticas
Menor consumo de energia	Dificuldades com manuseio de meios telemáticos
Flexibilidade nos fluxos das organizações	Sobreposição do trabalho e da vida pessoal

Fonte: adaptado de Nilles (2007), Goulart (2009), Cardoso (2018), Brandão (2021) e Roos et al. (2023).

Neste estudo, particularmente, buscou-se analisar quais as impressões dos servidores da SAJ sobre o teletrabalho no contexto pandêmico sob o viés do bem-estar e da produtividade.

### 2.3 Impactos do teletrabalho no bem-estar e na produtividade

De acordo com Silva e Souza (2023, p. 4), “(...) *a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho afetam todas as áreas da vida [...], é importante considerar a necessidade de as empresas adequarem suas formas de tratamento e atendimento aos colaboradores*”.

O bem-estar no trabalho pode ser definido como a predominância de emoções positivas na empresa, conjugada com a ideia de que o trabalhador, em seu âmbito laboral, tem liberdade para manifestar e explorar os potenciais que possui (PASCHOAL; TAMOYO, 2008; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Ademais, segundo Oliveira (2023), estudos recentes indicam que tanto fatores positivos (acolhimento/satisfação) quanto negativos (estresse) podem ser representativos no que tange ao desenho do bem-estar laboral.

Para Tavares (2017), a maleabilidade de planejamento do dia a dia trabalhista em consonância com as atividades domésticas e sociais materializa realidade na qual há respeito aos espectros profissionais e pessoais do indivíduo. Assim, a possibilidade de trabalhar remotamente nos mais diversos horários e locais acaba por atrair adesão à essa modalidade.

Segundo Pyöriä (2011), o trabalho desempenhado em casa produz redução da perda do foco, assertividade nas reuniões, bem como uma diminuição do gasto de tempo em virtude de interações não necessárias com outros membros da equipe. Assim, o ambiente doméstico proporcionaria maior objetividade, diante da redução de distrações, com consequente administração mais adequada do tempo dedicado às atividades funcionais.

Tremblay e Genin (2007) apontam que o desempenho das funções nos momentos em que se considera mais produtivo, respeitando horário de descanso e cadência laboral de acordo com o perfil de cada trabalhador, propicia melhor desempenho profissional e pessoal.

No que tange à produtividade, para Silva (2021) representa um indicador de desempenho cujo objetivo é mensurar a eficiência da utilização dos recursos na produção dos

resultados esperados. Bernolak (1997) entende produtividade como a quantidade de bens que se produz com base nos recursos empregados para tanto.

Costa Neto et al. (2012), delimitam algumas características da noção de produtividade: vinculação entre duas variáveis; uma manifestação do desempenho; entendimento acerca dos fatores que influem nas diversificações do que é produtivo; observância da avaliação das intervenções acessórias; produtividade como vantagem competitiva; e valoração do crescimento da produtividade. Assim, “(...) *produtividade é um indicador multidimensional apresentado como a relação entre o resultado e os recursos utilizados de um processo.*” (COSTA NETO et al., 2012, p. 90).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na pesquisa de campo pode ser caracterizada como qualitativa, realizada através de entrevistas semiestruturadas e de mapeamento da literatura relacionada ao tema investigado. Dentro de contexto qualitativo e com base no que elenca Godoy (1995), o estudo de caso foi o método selecionado para analisar o impacto da implementação do teletrabalho, decorrente da Pandemia Covid-19, nos servidores da SAJ.

O contexto estudado foi a Subchefia para Assuntos Jurídicos (SAJ), órgão que compunha a Presidência da República Federativa do Brasil no período entre 2019 e 2020, com a finalidade de fornecer assessoria jurídica à Presidência e Vice-Presidência da República. Dentre as principais atribuições da SAJ, merece destaque: assessoria jurídica para o controle de constitucionalidade e legalidade dos atos submetidos à sanção e veto do presidente da república; análise e consolidação dos atos normativos e das indicações de cargos e funções; organização e compilação da legislação federal; organização dos despachos e mensagens presidenciais (BRASIL, 2022a). A SAJ é, portanto, a força motriz no controle jurídico dos atos exarados pelo mais alto cargo do Poder Executivo Federal, o que justifica a relevância do caso investigado.

A Portaria nº 8, de 17 de março de 2020 da Secretaria Geral determinou o regime de trabalho remoto diante da necessidade de afastamento social no período (BRASIL, 2020b). Foi estabelecido também um esquema de rodízio presencial para que houvesse o menor contato possível entre os servidores da SAJ. Vale destacar que a atuação da SAJ era exclusivamente presencial até meados de março de 2020.

Duas fontes de evidências foram selecionadas para o entendimento do fenômeno: entrevistas com servidores da SAJ que vivenciaram a realidade em observação e documentos secundários fornecidos pela SAJ. Dez entrevistas foram feitas no período de janeiro e fevereiro

de 2024 com os servidores do SAJ. Os entrevistados são, em sua maioria, servidoras mulheres, pós-graduadas e com faixa etária acima dos 35 anos (ver Quadro 2).

**Quadro 2** - Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>
E1	Feminino	44 anos	Nível superior completo	Assessora
E2	Masculino	44 anos	Pós-graduado	Assessor
E3	Feminino	46 anos	Nível superior completo	Assessora
E4	Feminino	42 anos	Pós-graduada	Assessora
E5	Masculino	49 anos	Pós-graduado	Subchefe
E6	Feminino	46 anos	Pós-graduada	Subchefe
E7	Feminino	43 anos	Pós-graduada	Assessora
E8	Feminino	37 anos	Nível superior completo	Assessora
E9	Feminino	39 anos	Nível superior completo	Assessora
E10	Feminino	46 anos	Pós-graduada	Assessora

Fonte: dados extraídos a partir das entrevistas efetuadas com os servidores da SAJ.

As entrevistas, de aproximadamente 40 minutos, foram conduzidas por meio da plataforma *Microsoft Teams* e o roteiro contemplou questões relacionadas à(ao): 1. Desempenho presencial de atividades laborais antes da pandemia; 2. Desempenho remoto de atividades laborais antes da pandemia; 3. Utilização de meios telemáticos nas atividades laborais remotas; 4. Prejuízos à saúde mental no teletrabalho; 5. Maior produtividade na modalidade presencial *versus* remota; 6. Maior absenteísmo na modalidade presencial *versus* remota; 7. Impactos positivos para a SAJ com a adoção do trabalho remoto em virtude da pandemia. Ressalta-se que o roteiro de entrevista foi aprovado pelo comitê de conformidade ética em pesquisas envolvendo seres humanos (CEPH-FGV), em 17 de novembro de 2023.

Quanto aos documentos secundários, foi solicitado à Casa Civil da Presidência da República (NUP 00137.19101/2023-11), por meio do procedimento previsto na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da CF/88, o quantitativo de exposições de motivos recebidas pela SAJ, das Medidas Provisórias editadas, os Decretos publicados, os Projetos de Lei Ordinárias e Leis Complementares sancionadas pelo Presidente da República nos anos de 2019, 2020 e 2021, materializando a coleta de dados secundários advindos do órgão em estudo. Em seguida, foi feita a leitura dos materiais para selecionar os textos que atendiam aos objetivos da pesquisa.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo por categoria, conforme proposto por Bardin (2011).

**Quadro 3** - Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição</b>
Modalidades de Prestação de Serviço	Presencial Remoto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atividade prestada no local do órgão.</li><li>• Atividade prestada à distância, em local diverso do exercício do servidor público.</li></ul>
Impactos nos servidores	Produtividade Saúde mental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volume de entrega das demandas.</li><li>• Percepções voltadas à satisfação pessoal dos que desempenham as funções.</li></ul>

Fonte: elaboração própria.

Na fase da pré-análise foi feita a transcrição das entrevistas de modo a obter os dados brutos. Na sequência foi realizada uma leitura flutuante do material, a fim de relembrar os relatos obtidos nas entrevistas e poder escolher apropriadamente quais dados são passíveis de serem trabalhados, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa (BARDIN, 2011). Na sequência, os relatos foram organizados de acordo as questões constantes no roteiro de entrevista e os relatos dos servidores foram sendo comparados com a finalidade de identificar padrões convergentes e divergentes.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No que tange ao formato de trabalho, verificou-se que em 2019, ano anterior às medidas de restrição social, os 10 entrevistados desempenhavam as suas funções presencialmente. No entanto, todos eles foram colocados em regime de teletrabalho após a determinação de medidas de afastamento social, em março de 2020.

Sobre a utilização de meios telemáticos, todos os entrevistados consideraram que o fato de o teletrabalho poder ser desempenhado através de sistemas integrados possibilitou a continuidade dos serviços de forma imediata, sem necessidade de grandes ajustes operacionais.

O celular, sem dúvida, teve um fluxo muito maior de contacto. Tanto individualmente com outros colegas, quanto gente de outras equipes que não trabalhavam comigo, perguntando coisas, tirando dúvidas e acho que ficou bem mais intenso esse contacto com o celular pra responder coisas do trabalho (E8).

O nosso meio de comunicação era basicamente o WhatsApp, né? Quando a questão era mais complexa, mais extensa, aí a gente fazia ligações, mas, em regra, era por meio de WhatsApp. E a gente se comunicava, às vezes, WhatsApp privado e muito em grupo também (E9).

Sobre o impacto do teletrabalho no bem-estar e na produtividade, notou-se que a percepção negativa dos servidores está mais relacionada aos impactos que a Covid-2019 trouxe, de forma geral, do que em relação ao formato de trabalho que passou a ser remoto. Nesse ponto, os servidores consideraram uma mudança positiva. Os relatos dos servidores ilustram a



discussão feita: “*Eu acho que o impacto emocional veio em razão da pandemia, que foi um período muito atípico. Período em que estava todo mundo com medo de morrer.*” (E6); “*Sofri impacto emocional pela Covid, pela situação de emergência como um todo*” (E7).

Quatro dos dez servidores relataram sofrer algum dano psíquico no período posterior à decretação das restrições de convívio social, porém não fizeram relação entre o sofrimento e o teletrabalho, mas sim entre o sofrimento e o contexto pandêmico, como por exemplo, o medo da morte, medo de que alguém importante contraísse a doença e falecesse.

Com relação à produtividade, a maioria dos servidores (8 em 10) afirmou ter produzido mais no formato de teletrabalho do que no presencial, relacionando como principais razões a autonomia no horário de realização das demandas e as melhores condições de produção:

Eu acho que sempre trabalho remoto ele é super útil, maravilhoso, cheio de bônus e lados positivos. Naquele momento foi essencial. Funcionou muito melhor do que eu esperaria se alguém me dissesse assim. Vai no mês que vem, vai ter uma pandemia. Todo mundo ficar em casa durante 6 meses e vai todo mundo ter que trabalhar, cada um no seu computador, na sua casa. Eu ia achar que ia ser o caos. No final de contas, o negócio funcionou muito melhor (E1).

Eu me senti melhores condições de produzir. Ah, eu não sei. Eu não posso dizer que efetivamente foi mais ou menos porque sob demanda eu vou ter que dar conta daquilo que chegar. Mas eu me senti melhores condições de produzir (E2).

Dois pontos negativos citados pelos entrevistados em relação ao trabalho remoto é a redução da convivência social entre as pessoas e um aumento da dificuldade de resolver determinados problemas na ausência dessa interação pessoal.

No que tange ao absenteísmo, os resultados sugerem a redução massiva das faltas ao trabalho no período pandêmico, que no caso do trabalho remoto esteve relacionado ao grau de alcance das metas e cumprimento das tarefas. Alguns funcionários relataram que isso se deu pela vontade de que o teletrabalho fosse mantido, o que estimulou os servidores a realizar as entregas de forma rápida e eficiente.

Na minha equipe, eu acho que ninguém ficou doente na época da pandemia, assim, que levasse a falta ao trabalho, né? Acho que as pessoas continuavam ficando doentes. Mas elas continuavam trabalhando pelo fato de estar em casa, né? Não precisavam se deslocar, enfim, continuavam no conforto da sua casa (E9).

Sobre os impactos do teletrabalho no desempenho da SAJ, a grande maioria dos entrevistados revela que o órgão não sofreu efeitos negativos em decorrência do trabalho remoto. No período avaliado, as manifestações jurídicas proferidas pela SAJ foram muito relevantes na condução das medidas de combate ao Covid-19.

Os números demonstram claramente que a produtividade só aumentou na pandemia, então todo mundo soube adaptar, ainda que não tivesse nada regulamentado, todo mundo soube adaptar e todo mundo soube encarar bem o trabalho na pandemia (E6).

Ficou muito mais eficiente. As pessoas focavam mais no essencial. As respostas eram objetivas, todo mundo estava pronto para dar a resposta o mais rápido possível, da melhor forma. E eu acho que isso no presencial nem sempre era o caso (E8).

## 5 DISCUSSÃO

Considerando o afastamento social, os ambientes de trabalho corporativos foram substituídos pelos domésticos, tanto no setor público quanto no privado. Assim, "(...) *a crise da Covid- 19 desmistifica a noção de que o trabalho remunerado e a vida pessoal são dois domínios completamente separados.*" (AGUIAR et al., 2022, p. 840).

O presente estudo buscou refletir acerca de dois critérios: bem-estar e produtividade dos servidores da SAJ em teletrabalho. Os conceitos de produtividade e de bem-estar que fundamentam o referencial teórico desta pesquisa, conforme Martins e Freire (2023), demonstram que a forma de gestão do teletrabalho acaba por delinear a produtividade e bem-estar dos envolvidos.

No tocante ao bem-estar, verificou-se que a maioria dos entrevistados relatou como positiva a mudança para o regime remoto considerando a pandemia do COVI-2019 em curso. As seguintes vantagens foram mencionadas pelos servidores: a manutenção da distância social considerando o perigo de contágio; ausência de deslocamento e conseqüente ganho de tempo no desempenho das funções; mais autonomia na execução das atividades; possibilidade de realização concomitante de afazeres domésticos e demandas laborais; aumento do convívio/proximidade dos familiares; e menor absenteísmo dos integrantes da equipe.

Nesse aspecto, os achados se alinham com o proposto por Mendes et al. (2021) e Aguiar et al. (2022), pois a gama de vantagens relacionadas pelos entrevistados estão diretamente ligadas à satisfação pessoal e ao bem-estar físico e emocional.

Como contraponto, ao serem questionados sobre a existência de fatores negativos no desempenho das funções em teletrabalho, relacionou-se: a ausência de convívio social com os colegas e o aumento na dificuldade de resolução de alguns problemas que demandam troca de conhecimento. Resultado convergente com o estudo de Souza (2023), que expõe que o teletrabalho pode se ligar à diminuição da interação humana.

Ainda acerca do bem-estar, buscou-se entender o sentimento dos servidores da SAJ no que diz respeito ao sofrimento psíquico relacionado ao teletrabalho e ao trabalho presencial. Sob a ótica dos ouvidos, seria possível correlacionar prejuízos à saúde mental por conta do formato de trabalho delineado? Para a maioria dos entrevistados, o sofrimento psíquico

apresenta correlação direta com o trabalho presencial, na medida em que o aumento do tempo gasto com deslocamento e a redução da concentração em ambientes coletivos dificultam o desempenho das atividades laborais.

No que tange ao trabalho durante a Pandemia de Covid-19, foram citadas a própria pandemia e o medo das mortes, em decorrência do contágio pelo vírus, como circunstâncias capazes de desencadear questões de abalo psíquico na seara do convívio social. Ornell et al. (2020, p. 12) corroboram o entendimento: *“Informações dúbias ou falsas sobre fatores relacionados à transmissão do vírus, o período de incubação, seu alcance geográfico, o número de infectados e a taxa de mortalidade levaram à insegurança na população. A situação foi exacerbada devido às medidas de controle insuficientes e à falta de mecanismos eficazes.”*.

Em relação ao sofrimento psíquico relacionado ao teletrabalho, os dados apontam como fatores prejudiciais a ausência de um limite claro da duração do trabalho; a privação do convívio social e da troca diária de conhecimento com os colegas; redução da rede de contatos podendo gerar inclusive situações de ansiedade, fobia social e depressão. Achados convergentes com o estudo de Lopes (2023), ou seja, no trabalho remoto os empregados enfrentam uma nova realidade no que tange aos fatores cognitivos, físicos e de infraestrutura.

Nessa linha, Bogas (2023) mostra que as principais fontes geradoras de questões de desordem emocional em virtude das repercussões da Covid-19 seriam a distância social, solidão, incerteza em relação ao futuro, temor da morte e pesar pela perda de entes queridos.

Com relação à produtividade, os relatos apontam um crescimento substancial da eficiência no desempenho das funções. Foi mencionado com frequência que o teletrabalho produz melhores condições para produção laboral com o conseqüente crescimento da produtividade e uma maior concentração nas demandas. Para Silva et al. (2024), o teletrabalho é uma modalidade laboral que propicia crescimento na eficiência na prestação dos serviços. Nessa direção, a grande maioria dos servidores entrevistados considera que o trabalho remoto apresenta ligação direta entre produtividade e qualidade de vida.

O sentimento de eficiência no desempenho das funções foi constantemente apontado nos relatos. Assim, o teletrabalho *“(…) materializa oportunidades de aprimoramento, assegurando a eficiência operacional e promovendo um ambiente de trabalho adaptável e produtivo”* (MOREIRA JUNIOR; SANTOS, 2024, p. 19).

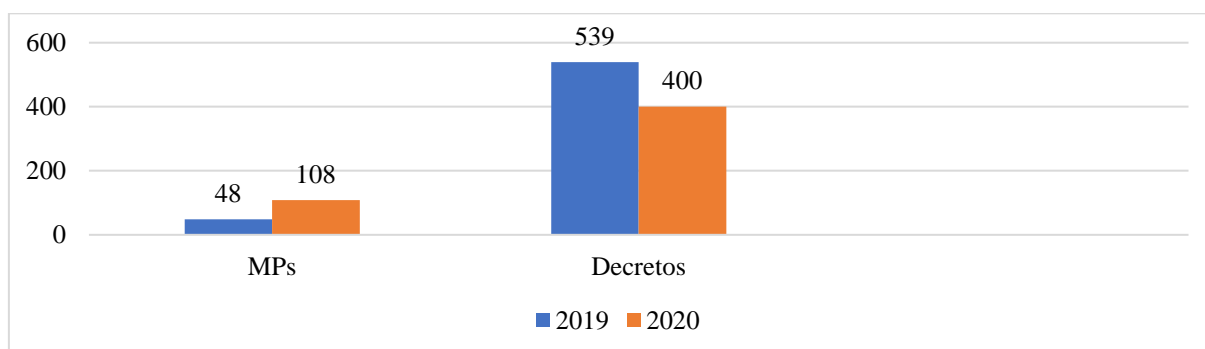
Porém, um paradoxo foi identificado nos relatos: o sentimento de sobrecarga de atividades em razão das facilidades tecnológicas trazidas pelo novo formato laboral. Para os estudiosos do tema, *“(…) o contato exagerado dos empregados com as novas tecnologias,*

*contribui para a incidência de dano de forma a prejudicar a dignidade humana” (ARAÚJO; BARBOSA; NACIFE, 2024, p. 15).*

Ainda sobre a produtividade, alguns aspectos foram apontados como aptos a desencadear uma redução na eficiência no desempenho das funções no trabalho remoto: a presença de crianças dividindo o mesmo espaço com os servidores; instabilidade de conexão da *internet*; e do ambiente laboral em circunstâncias presenciais ser mais favorável à resolução de determinadas demandas.

Fazendo um recorte comparativo entre 2019 e 2020 dos atos normativos editados no ano imediatamente anterior ao início da pandemia (2019), a edição de Medidas Provisórias sofreu um considerável aumento em 2020. Ainda, no que diz respeito à edição de Decretos presidenciais, no mesmo período, observa-se no Gráfico 1 um pequeno decréscimo:

**Gráfico 1** - Edição de medidas provisórias e decretos nos anos de 2019 e 2020



Fonte: elaboração própria.

Com relação aos atos normativos, utilizando o período entre 2019 e 2020, tem-se que nos Projetos de Lei Ordinárias e Leis Complementares sancionados pelo Presidente da República também se observou a diminuição nos números: de 190 em 2019 para 148 em 2020.

As Medidas Provisórias são atos do chefe do Poder Executivo que apresentam força de lei delineadas para situações específicas de relevância e urgência, com a produção de efeitos jurídicos imediatos, demandando uma análise posterior pelas duas casas do Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal), para que seja convertida em Lei Ordinária. Seu prazo inicial de vigência é de 60 dias prorrogáveis por mais 60. Após os 120 dias, caso não votadas ou se rejeitadas, perdem sua vigência.

Os Decretos, por sua vez, são atos normativos editados para regulamentação das Leis (modalidade regulamentar), bem como para dispor sobre a organização da administração pública (modalidade autônoma) (DECRETOS, 2024).

Considerando, então, a legitimidade do Presidente da República para a edição de normativos, vale ponderar que diante da situação excepcional vivenciada, muitos atos com outras temáticas deixaram de ser editados em virtude dos esforços direcionados para a contenção da pandemia. A redução dos números pode não representar, de fato, menor desempenho de atividades no período pandêmico e sim a concentração das tarefas em temas relacionados à resolução da crise sanitária, conforme apontam os relatos dos entrevistados.

Depreende-se dos relatos o aumento do volume de demandas desde o início das restrições de convívio social, considerando a natureza das funções realizadas pela SAJ, que acabavam por delinear as políticas públicas de combate à Covid-19. Nesse aspecto, pode-se perceber também nos relatos que, com o passar do tempo, a dinâmica de atividades se regularizou, com a conseqüente diminuição da necessidade de edições normativas.

Verifica-se que o início da pandemia foi um período de maior sobrecarga levando em conta a necessidade de edição de atos normativos aptos a dar vazão às necessidades coletivas diante do cenário de crise. Momento este em que se observou uma crescente de entrega de resultados produzidos pelos servidores da SAJ.

O aumento observado na edição de atos normativos sobre determinada temática indica que a natureza da atuação específica do Presidente da República, como no caso da publicação de Medidas Provisórias, se alargou no período em estudo, o que resultou em maior carga de trabalho para os servidores da SAJ. Nesse sentido, conforme observado nos diferentes relatos, pôde-se inferir que a produtividade foi ampliada.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inicialmente, buscou-se captar a percepção dos servidores sobre as mudanças decorrentes da adoção do teletrabalho. No caso estudado, o teletrabalho impactou de forma positiva a produtividade e o bem-estar dos servidores da SAJ durante a pandemia.

O estudo das mudanças ocorridas com a implementação do teletrabalho na SAJ, no tocante à produtividade e ao bem-estar de seus servidores, indica um crescimento nas entregas laborais, principalmente em períodos de maior volume de demandas, vez que esse órgão é essencialmente demandado pelos ministérios do governo. Assim, diante da maior cobrança, os servidores em trabalho remoto foram capazes de perfazer entregas com maior eficiência.

No que tange ao bem-estar, os dados revelam como positiva a posição de grande parte dos servidores com relação ao desempenho das atividades no modelo de teletrabalho. Os servidores manifestaram, inclusive, o interesse na manutenção do formato remoto,

considerando a autonomia proporcionada por esse modelo de trabalho e uma maior conciliação com as demandas pessoais. Foi relatado também que o tempo ganho com a ausência de deslocamento ajuda no cumprimento de prazos e entregas, possibilitando ainda mais tempo de qualidade para a realização de atividades pessoais.

Diante disso, o que se denota é que, apesar de os dados indicarem o afastamento do convívio social e a dificuldade na resolução de problemas específicos com o trabalho remoto na SAJ, a maioria dos entrevistados associou diretamente produtividade e qualidade de vida com o modelo de teletrabalho adotado no período pandêmico.

Quanto à sua relevância, o estudo contribui ao elucidar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto no que tange à produtividade e ao bem-estar dos servidores públicos, sendo uma forma de trabalho cada vez mais adotada pelas organizações públicas e/ou privadas. Não obstante, os resultados encontrados neste estudo estão limitados ao caso investigado, isto é, ao contexto da SAJ. Sobre pesquisas futuras, sugere-se novas investigações sobre o modelo de trabalho híbrido no setor público. No caso da SAJ, especificamente, sugere-se investigar o desempenho dos servidores após o fim da emergência em saúde pública, no que diz respeito ao desempenho dos servidores no modelo de trabalho remoto.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. F. B.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. D. S. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 836-850, 2022.

ARAÚJO, L. S.; BARBOSA, K. A.; NACIFE, J. M. Análise jurídica do impacto tecnológico do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 no Brasil. **Contribuciones a las ciencias sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 2, p. 1-18, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERNOLAK, C. Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 51, n. 1-2, p. 203-213, 1997.

BOGAS, C. M. **Relação entre medo e ansiedade da pandemia de COVID-19, resiliência e coping em portugueses dos 18 aos 65 anos**. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde) – Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/yq2bjncc>. Acesso em: 24 abr. 2024.

BRANDÃO, A. S. R. **O teletrabalho no contexto da pandemia Covid 19: vantagens e desvantagens na perspectiva dos trabalhadores**. 2021. Dissertação (Mestrado em Políticas de

Desenvolvimento dos Recursos Humanos) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.  
Disponível em: <https://tinyurl.com/yopb8enw>. Acesso em: 24 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.616, de 17 de novembro de 2011**. Dispõe sobre a declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional - ESPIN e institui a Força Nacional do Sistema Único de Saúde - FN-SUS. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.  
Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7616.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7616.htm). Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.144, de 21 de julho de 2022**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Secretaria-Geral da Presidência da República. Brasília, DF: Presidência da República, 2022a. Disponível em: <https://tinyurl.com/yt8a8wf3>. Acesso em: 14 dez. 2023.

BRASIL. **Medida Provisória nº 1.109, de 25 de março de 2022**. Autoriza o Poder Executivo federal a dispor sobre a adoção, por empregados e empregadores, de medidas trabalhistas alternativas para enfrentamento das consequências sociais e econômicas de estado de calamidade pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2022b. Disponível em: <https://tinyurl.com/ykgfkksz>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: <https://tinyurl.com/lljokxb>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/2efdzcdt>. Acesso em: 12 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2020a. Disponível em: <https://tinyurl.com/yfl5ml2c>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 8, de 17 de março de 2020**. Estabelece o regime de trabalho remoto, em caráter temporário e excepcional, quanto ao exercício de atividades por servidores e empregados públicos dos órgãos da Presidência da República em razão do estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2020b. Disponível em: <https://tinyurl.com/yst4kqbj>. Acesso em: 15 fev. 2024.

BRITO, S. B. P.; BRAGA, I. O.; CUNHA, C. C.; PALÁCIO, M. A. V.; TAKENAMI, I. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. **Vigilância sanitária em debate**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 54-63, 2020.

CARDOSO, L. T. **Teletrabalho**: uma análise das vantagens e desvantagens em uma instituição governamental. 2018. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

CORONAVIRUS disease (COVID-19). **World Health Organization**, Genebra, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/yylzwuoq>. Acesso em: 25 jan. 2024.

COSTA NETO, R. P.; SILVA, L. M.; OLIVEIRA, F. S. G.; ALVARES, F. H. B. Gestão da Produtividade Total: Definição de Produtividade a partir de sete constatações. **Revista de Engenharia da Universidade Católica de Petrópolis**, Petrópolis, v. 7, n. 2, p. 83-94, 2012.

DECRETOS. **Portal da Legislação**, Brasília, 2024. Disponível em: <https://tinyurl.com/ykba089n>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: Alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

LOPES, M. M. P. **Os impactos da implementação do teletrabalho no brasil após a pandemia de covid-19 na proteção dos direitos trabalhistas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito), Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2023.

MARTINS, G. J. T.; FREIRE, P. S. Impactos do teletrabalho sobre a produtividade, desempenho e aprendizado, durante a pandemia Covid-19, pela percepção dos teletrabalhadores. *In*: Seminário internacional contingências da pandemia gerada pelo covid-19 nas sociedades contemporâneas, 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações: Lisboa, 2021.

MELO, E. R. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional**: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011.

MENDES, M. B. S.; VARANO, N.; OLIVEIRA, B. M.; CARRILHO, A. J.F. P.; GONÇALVES, A. A. S.; REIS, T. G.; REZENDE, C. F. S.; CUNHA, C. M.; MELLADO, B. H. Vivências do trabalho remoto na pandemia do Coronavírus. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 16, 2021.

MIRANDA, M. V. V. J.; GONÇALVES, J. R.; COSTA, D. Organização Administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até a administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, Brasília, v. 11, n. 41, 2020.

MOREIRA JUNIOR, J. R.; SANTOS, H. J. S. Impacto do teletrabalho na ANVISA durante a covid-19: estratégias de adaptação, boas práticas e reflexões. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 4, e4801-e4801.

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

OLIVEIRA, G. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma instituição pública federal. 2023. **Dissertação**. Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/2xgp3mlh>. Acesso em: 23 abr. 2024.



ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. Pandemia de medo e Covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Debates em psiquiatria**, v. 10, n. 2, p. 12-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2>. Disponível em: <https://tinyurl.com/26mmj43s>. Acesso em: 24 abr. 2024.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PYÖRIÄ, P. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research review**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

QUINTAS, P. C. Teletrabalho no Domicílio e Reserva da Vida Privada. **Revista Amagis Jurídica**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 359-374, 2024.

ROOS, E. H.; SILVA, R. M. P. Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. **Business Journal**, Aquidabã, v. 5, n. 2, p. 24-35, 2023.

SILVA, A. P. G.; SOUZA, G. H. S. Gestão estratégica de pessoas: estudo do bem-estar no trabalho em uma empresa varejista de móveis e eletroeletrônicos. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 12, n. 2, 2023.

SILVA, J. G. **A relevância da qualificação para a produtividade na organização**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Logística) – Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/ytgsogea>. 2021.

SILVA, L. R. F.; GONÇALVES, T. J. C.; SANTOS, T. L.; LACERDA, L. F.; CARVALHO, J. L. Teletrabalho após a pandemia do COVID-19: qual a percepção dos servidores públicos? **Contribuciones a las ciencias sociales**, [S. l.], v. 17, n. 4, 2024.

SILVA, R. O. C.; CARVALHO, J. N. A.; BRAVO, T. R. P.; NOGUEIRA, T. A. Cloroquina e COVID-19: uma análise sobre evidências, notícias e consumo em um Hospital Federal do Rio de Janeiro. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 8, p. 24534-24561, 2023.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA JUNIOR, A. C. M. **Impactos do teletrabalho na saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores**: uma revisão da literatura científica. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Residência em Medicina do Trabalho) – Instituto Nacional de Câncer, Rio de Janeiro, 2023.

TAVARES, A. I. Telework and health effects review. **International Journal of Healthcare**, Ontario, v. 3, n. 2, p. 30-36, 2017.

TREMBLAY, D. G.; GENIN, E. The demand for telework of IT self-employed workers. **The Journal of E-working**, Singapore, v. 2, p.98-115, 2007.