

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e100399>

# **INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO CAMPUS UFV-FLORESTAL**

**INFLUENCES OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE IMPLEMENTATION OF  
TELEWORK AT THE UFV-FLORESTAL CAMPUS**

**Rômulo Rodrigues Lemos, Mestre**

<https://orcid.org/0009-0002-9814-5664>

romulo.lemos@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa | Campus Floresta  
Florestal | Minas Gerais | Brasil

**Mariana Mayumi Pereira de Souza, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0002-2845-9214>

mariana.mayumi@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa | Campus Floresta  
Florestal | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 28/maio/2024

Aprovado em 29/agosto/2024

Publicado em 23/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Este artigo investiga as influências da cultura organizacional na adoção de práticas inovadoras de teletrabalho no *campus* UFV-Florestal. O estudo objetiva identificar as características da cultura organizacional e analisar como estas impactam a implementação do teletrabalho, tendo em vista a experiência com esta modalidade durante a pandemia de COVID-19. Utilizou-se uma metodologia mista, com coleta de dados quantitativos por meio de questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos e qualitativos através de entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores do *campus*. Os resultados quantitativos indicam uma percepção geral de uma cultura organizacional conservadora, burocrática e resistente a mudanças, aspectos que limitam a flexibilidade e a inovação. As entrevistas corroboraram esses dados, destacando a hierarquia e centralização como barreiras significativas. No entanto, foi observado um acolhimento positivo ao teletrabalho, especialmente na modalidade híbrida, com benefícios como aumento de produtividade e flexibilidade de horário. As conclusões indicam que, apesar da cultura organizacional conservadora, há uma aceitação considerável do teletrabalho, sugerindo que ajustes na estrutura burocrática e uma maior abertura para mudanças podem facilitar a implementação eficaz dessa prática. Espera-se que este estudo contribua para a tomada de decisões e políticas de teletrabalho na UFV-Florestal, promovendo um ambiente mais inovador e adaptável às necessidades dos servidores.

**Palavra-Chave:** Administração Pública. Cultura Organizacional. Gestão Pública. Inovação. Teletrabalho.

## **ABSTRACT**

This article investigates the influences of organizational culture on the adoption of innovative telework practices at the UFV-Florestal campus. The study aims to identify the characteristics of the organizational culture and analyze how they impact the implementation of telework, considering the experience with this modality during the COVID-19 pandemic. A mixed methodology was used, with quantitative data collected through questionnaires administered to technical-administrative staff and qualitative data obtained through semi-structured interviews with staff and campus managers. Quantitative results indicate a general perception of a conservative, bureaucratic, and change-resistant organizational culture, aspects that limit flexibility and innovation. The interviews corroborated these findings, highlighting hierarchy and centralization as significant barriers. However, there was a positive reception of telework, especially in the hybrid modality, with benefits such as increased productivity and schedule flexibility. The conclusions indicate that despite the conservative organizational culture, there is considerable acceptance of telework, suggesting that adjustments in the bureaucratic structure and greater openness to change can facilitate the effective implementation of this practice. It is hoped that this study will contribute to decision-making and telework policies at UFV-Florestal, promoting a more innovative and adaptable environment to meet the needs of the staff.

**Keyword:** Public Administration, Organizational Culture, Public Management, Innovation, Telework.

## **1 INTRODUÇÃO**

A cultura organizacional exerce uma influência significativa nas práticas e no desempenho das instituições, sendo particularmente relevante no contexto de organizações públicas, onde a burocracia e a hierarquia são mais acentuadas. Compreender os elementos que compõem essa cultura é essencial para identificar obstáculos e oportunidades para a implementação de práticas inovadoras, como o teletrabalho. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho, como medida adotada para minimizar os danos da pandemia (Antunes; Fischer, 2020), apresentando uma oportunidade única para avaliar sua viabilidade e aceitação entre os servidores públicos. Nesse contexto, o teletrabalho pode ser visto como uma importante ferramenta ao alcance dos gestores públicos na busca de melhoria na eficiência do serviço público (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020), passível de aumentar a produtividade dos servidores (Leite; Muller, 2017; Freitas, 2008). No entanto, a implementação efetiva do teletrabalho requer um entendimento profundo das percepções dos servidores sobre a cultura organizacional, visto que esta pode conter fatores contrários a mudanças (Lavrado et al., 2020).

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Campus Florestal, como parte de uma instituição pública, está inserida em um ambiente caracterizado por uma cultura organizacional conservadora e burocrática, conforme apontado por Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) e Bruno-Faria e Fonseca (2014). Essas características podem limitar a flexibilidade e a inovação, influenciando diretamente a receptividade a novas práticas de gestão. Segundo Castro e Silva (2018), as organizações públicas frequentemente enfrentam desafios relacionados à resistência a mudanças e à centralização das decisões, aspectos evidenciados na cultura da UFV.

Este estudo tem como objetivo principal compreender as características da Cultura Organizacional da UFV-Florestal a partir da perspectiva dos servidores do *campus* e explorar como essas características influenciam a adoção do teletrabalho. Para alcançar esse objetivo, foram aplicados questionários aos servidores técnico-administrativos e realizadas entrevistas com servidores e gestores do órgão, buscando identificar os elementos culturais mais marcantes e avaliar a receptividade dos servidores ao teletrabalho. Os resultados da pesquisa indicam que a UFV-Florestal possui uma cultura organizacional percebida como uma cultura burocrática, hierarquizada, centralizada e resistente a mudanças, embora os servidores admitam que a cultura da UFV-Florestal é mais acolhedora e menos burocrática em

comparação ao seu *campus* sede. Por outro lado, a aceitação do teletrabalho entre os servidores técnico-administrativos e gestores foi significativa, com destaque para os benefícios percebidos em termos de produtividade, flexibilidade e qualidade de vida.

Contudo, a pesquisa também revela preocupações relacionadas à falta de interação social e à dificuldade de separar a vida pessoal da profissional, especialmente em um contexto de implementação repentina devido à pandemia. Essas questões indicam a necessidade de um planejamento cuidadoso e de políticas específicas para mitigar os desafios associados ao teletrabalho. Kawasaki (2021) ressalta a importância de equilibrar os benefícios do teletrabalho com a manutenção da eficiência do serviço público.

Este artigo pretende contribuir para o debate sobre cultura organizacional e inovação no setor público, oferecendo *insights* valiosos sobre as percepções dos servidores da UFV-Florestal e sugerindo caminhos para a implementação eficaz do teletrabalho. Além disso, destaca-se a importância de adaptar as práticas organizacionais para promover um ambiente mais flexível e propício à inovação, conforme sugerem Rorato e Dias (2011).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A análise da cultura organizacional e sua influência na implementação de práticas inovadoras, como o teletrabalho, é essencial para compreender como as instituições públicas podem melhorar sua eficiência e adaptabilidade. Neste referencial teórico, são abordados os conceitos de cultura organizacional, a inovação no setor público, e o teletrabalho como uma prática inovadora, especialmente no contexto da Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal*.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é um importante conceito para compreender as estruturas organizacionais e enfrentar desafios e mudanças organizacionais (Silva, 2013). O tema se destaca nas organizações uma vez que impacta o estilo de vida, os padrões e os valores das pessoas que compõem a organização (Saraiva, 2002). Pinho e Lucena (2005) explicam que a cultura organizacional possui um conceito multifacetado ao passo que a sua definição irá depender do contexto, da perspectiva teórica e da metodologia adotada na pesquisa.

Schein (2009) descreve a cultura organizacional como um conjunto de premissas básicas, criado por um grupo específico, que pode ser ensinado a novos membros como a

maneira correta de perceber, pensar, sentir, agir ou reagir em determinadas situações, visando a adaptação externa e à integração interna da organização. Dessa maneira, a cultura organizacional representa as características únicas que a organização desenvolveu para lidar com seu ambiente. Essas características incluem crenças, valores, rituais, hábitos, mitos, histórias, metáforas, normas, sentimentos, atitudes, que, em conjunto, definem o modo de funcionamento específico da organização (Fernandes Neto et al., 2019).

Smircich (1983) apresenta duas abordagens para a cultura organizacional, reforçadas posteriormente por Carrieri (2008). Na primeira abordagem, a visão interpretativista, a cultura é vista como uma metáfora da organização, refletindo as crenças, valores e normas compartilhados por seus membros. Dentro dessa visão, Morgan (1996) define cultura como um processo de construção da realidade, onde os membros de um grupo percebem ações, objetos, expressões e situações de maneira distinta, influenciando comportamentos aceitáveis. Nessa perspectiva, os sistemas organizacionais são produtos das interações entre os indivíduos que compõem a organização. Assim, os membros não apenas absorvem e internalizam aspectos culturais, mas também os produzem, representando um conjunto de manifestações simbólicas do grupo (Ungari, Rodrigues, 2020).

Na segunda abordagem, a visão funcionalista, a cultura é considerada uma variável que influencia o comportamento dos indivíduos e a tomada de decisões (Smircich, 1983; Carrieri, 2008), e pode, até certo ponto, ser controlada pela organização (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015). Nesse contexto, a cultura organizacional é constituída e gerida pela organização, e os indivíduos são encorajados a se adaptarem aos sistemas organizacionais (Ungari; Rodrigues, 2020). Aqui, a cultura organizacional é vista como um conjunto de variáveis definidas, mensuráveis e replicáveis, que influenciam o comportamento organizacional e podem ser relacionadas a outras variáveis, como desempenho, satisfação dos funcionários e inovação (Lima; Marins, 2020). As principais variáveis que influenciam a cultura organizacional em organizações públicas brasileiras incluem burocracia, hierarquia, centralização e formalidade (Castro; Silva, 2018).

É fundamental ressaltar que as perspectivas da cultura como variável e como metáfora propostas por Smircich (1983) não são mutuamente exclusivas e podem coexistir dentro de uma mesma organização (Schein, 2009). Contudo, a ênfase atribuída a cada uma dessas perspectivas pode ter implicações significativas para o desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional ao longo do tempo. Lima e Marins (2020) defendem que, embora a

perspectiva da cultura como metáfora seja essencial para a compreensão da complexidade e subjetividade da cultura organizacional, a perspectiva da cultura como variável oferece uma base mais sólida para a pesquisa empírica e para a gestão da cultura organizacional. Enquanto a abordagem da cultura como metáfora enfatiza a natureza simbólica e interpretativa da cultura, permitindo uma compreensão mais profunda de suas nuances e significados subjacentes, a perspectiva da cultura como variável adota uma abordagem mais objetiva e quantificável, possibilitando a definição clara e precisa das variáveis culturais (Lima; Marins, 2020). Além disso, essa perspectiva é relevante para a gestão da cultura organizacional, uma vez que permite aos gestores identificar e monitorar indicadores específicos da cultura, como valores, normas e comportamentos, viabilizando uma análise mais objetiva do impacto da cultura nas práticas organizacionais e nos resultados. Essa análise objetiva facilita o desenvolvimento de estratégias eficazes para a gestão da cultura, incluindo a implementação de mudanças culturais direcionadas e o alinhamento da cultura com os objetivos organizacionais (Lima; Marins, 2020).

No contexto deste estudo, que visa identificar os principais elementos da cultura organizacional da UFV-Florestal a partir da percepção dos servidores e descrever as possíveis influências desses elementos sobre a implementação do teletrabalho, a cultura organizacional é, predominantemente, analisada sob a perspectiva da cultura como variável. Portanto, para este estudo, a cultura organizacional é vista como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização, que afeta o comportamento e as ações desses indivíduos, além de influenciar a forma como a organização se relaciona com o ambiente externo (Pinho; Lucena, 2005; Cameron; Quinn, 2011). Essa cultura pode, até determinado ponto, ser modificada e controlada pela organização (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015).

Segundo Lavrado et al. (2020), os elementos da cultura organizacional de uma instituição podem tanto facilitar quanto criar barreiras para a adoção de inovações, pois ela estabelece os parâmetros que definem quais comportamentos são incentivados e desejáveis, e quais são desencorajados. A cultura organizacional é um fator crucial a ser considerado ao introduzir, gerenciar ou compreender mudanças organizacionais relacionadas à inovação. Para Nepomuceno et al. (2021), compreender a cultura organizacional de uma instituição é fundamental para entender o comportamento da organização e sua aderência aos objetivos estabelecidos.

No contexto das organizações públicas brasileiras, a cultura organizacional frequentemente não é planejada para a eficácia na prestação de serviços públicos, mas é moldada por características dos modelos de burocracia tradicionais. Isso se deve ao predomínio de um sistema burocrático nos órgãos públicos brasileiros, que prioriza um modelo de gestão voltado para a eficiência. Os agentes públicos não têm autonomia para tomar decisões independentes e são obrigados a seguir regras, regulamentos e diretrizes que governam a organização pública (Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019). Assim, o foco dos agentes públicos está na conformidade com as normas, buscando executar suas funções com prontidão, racionalidade, economia e produtividade, sem considerar as necessidades dos usuários (Rorato; Dias, 2011; Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019).

Nesse sentido, a cultura organizacional da administração pública pode ser vista como um obstáculo ao processo de inovação na gestão pública. A cultura organizacional burocrática é caracterizada por uma clara hierarquia de responsabilidade e autoridade, onde o trabalho é organizado de maneira sistemática (Saraiva, 2002). Rorato e Dias (2011) ressaltam que um dos desafios das organizações públicas é transformar suas estruturas burocráticas, hierarquizadas e rígidas em organizações flexíveis e empreendedoras.

Por isso, realizar o mapeamento do perfil cultural de um órgão público pode ser extremamente útil para diagnosticar o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional, permitindo a implementação das mudanças necessárias na cultura organizacional para aumentar a receptividade a ideias inovadoras (Rorato; Dias, 2011; Saraiva, 2002).

## **2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

A inovação surge da necessidade das organizações de se adaptarem e superarem os obstáculos que enfrentam em busca de sua sobrevivência. O conceito de inovação, especialmente no setor público, ainda não possui uma definição consolidada. A literatura apresenta uma variedade de definições e abordagens para inovação. Assim, o termo inovação pode ser utilizado para descrever algo novo para a organização (Machado, 2004). Dentro dessa diversidade de abordagens, Silva (2019) caracteriza a inovação como um processo destinado a entregar valor e originalidade ao mercado, consumidores, fornecedores e outros parceiros, através de novas soluções, produtos ou serviços, bem como novas maneiras de comercialização. Segundo Daglio et al. (2014), essa perspectiva de geração de valor sugere

que a inovação no setor público não se restringe apenas à introdução de algo novo, mas também deve buscar produzir resultados que acrescentem valor à sociedade.

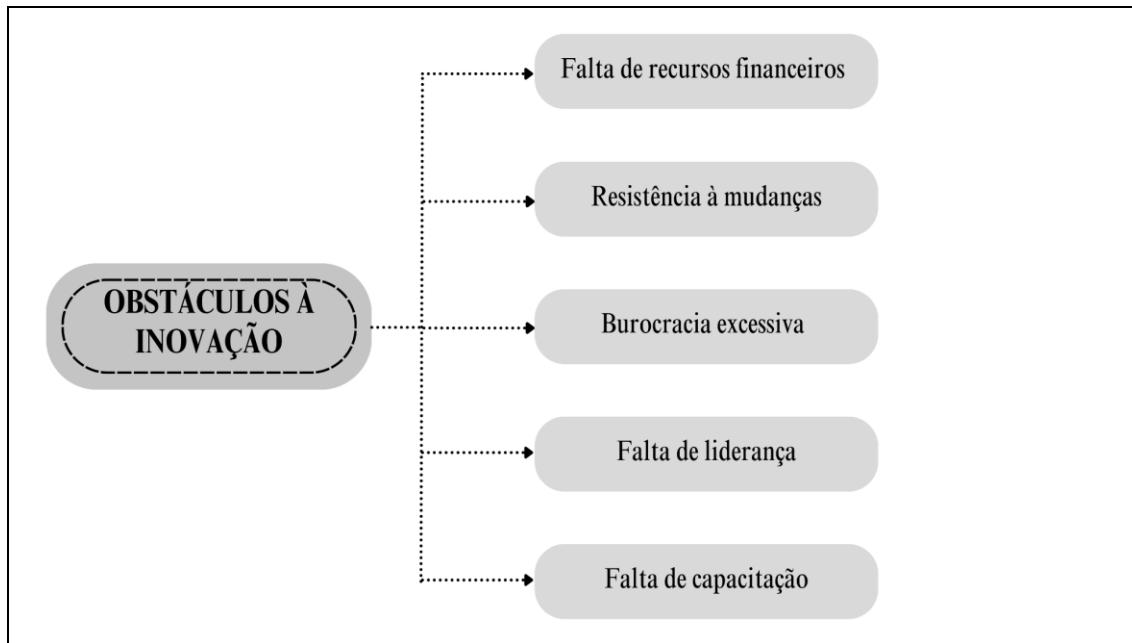
De maneira geral, a inovação envolve a criação, aceitação e implementação efetiva de novas ideias, processos, produtos ou serviços dentro da organização (Soares, 2009). É importante ressaltar que, segundo Lavrado et al. (2020), a percepção de algo como novo depende do contexto no qual é observado e utilizado.

Para este estudo, o teletrabalho foi considerado uma inovação incremental, conforme definido por Schumpeter (1982), sendo aquela capaz de melhorar os produtos, processos ou formas de organizações já existentes, enquanto o conceito de inovação foi abordado segundo Scarpin e Machado (2015), baseando-se no que é considerado novo para um determinado ambiente ou contexto. Assim, mesmo que o teletrabalho já esteja consolidado em vários órgãos públicos, ele ainda pode ser visto como uma inovação para a UFV-Florestal, o ambiente de estudo desta pesquisa, onde essa prática ainda não foi implementada (Montenegro et al., 2021).

No setor público, a inovação é vista como um meio fundamental para melhorar tanto os serviços prestados pelo governo aos cidadãos quanto o desempenho da própria organização estatal, mantendo o Estado atualizado e promovendo maior interação com o ambiente em que está inserido (Soares, 2009; Castro; Guimarães, 2019). Dessa forma, a inovação no serviço público é uma ferramenta essencial para o Estado melhorar seu desempenho organizacional e garantir sua sobrevivência diante das mudanças sociais externas (Soares, 2009; Castro; Guimarães, 2019; Silva et al., 2022). No entanto, conforme observado por Saldanha e Cruz (2021), a percepção dos servidores públicos sobre a inovação é um fator crucial para o sucesso da implementação de novas práticas e processos nas organizações governamentais.

Existem diversos obstáculos que a organização pública pode enfrentar ao tentar implementar práticas voltadas à inovação. Em um contexto de desafios à inovação, estudos como o de Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020) realizaram análises bibliométricas da produção científica sobre inovação no setor público brasileiro. Essas pesquisas identificaram vários desafios e obstáculos enfrentados pela administração pública no que diz respeito à inovação no Brasil, conforme destacado na Figura 1, tais como: falta de recursos financeiros, resistência à mudança por parte dos servidores públicos, burocracia excessiva, falta de liderança e carência de capacitação dos servidores públicos (Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

**Figura 1** Obstáculos à inovação



Fonte: Elaboração própria com base em Rodrigues, Carvalho e Paula (2021) e Cardoso, Vale e Joia (2020)

Portanto, torna-se imprescindível introduzir mudanças nas culturas organizacionais que são caracterizadas pela resistência a novas ideias; procurar reduzir a burocracia excessiva; e implementar incentivos para promover a adoção de novas ideias, a fim de permitir que a administração pública efetivamente implemente a ação desejada (Soares, 2009). Nesse sentido, a organização deve adotar práticas que a capacitem a compreender a cultura organizacional e, consequentemente, orientar seus servidores para estarem receptivos a novas ideias e apoiarem mudanças que possam ser benéficas para a organização (Soares, 2009).

### 2.3 TELETRABALHO COMO PRÁTICA INOVADORA

O teletrabalho tem se mostrado uma prática inovadora cada vez mais adotada no setor público, especialmente durante a pandemia de COVID-19. Filardi, Castro e Zanini (2020) destacam que o teletrabalho tem a finalidade de reduzir custos e aumentar a eficiência dos serviços através da melhoria da produtividade e da qualidade de vida dos trabalhadores. Segundo Freitas (2008), o teletrabalho pode ser definido como todo trabalho desenvolvido fora das dependências da empresa, através do emprego de ferramentas de tecnologia da informação.

A sociedade, de maneira geral, está cada vez mais exigente quanto à prestação de serviços públicos rápidos e eficientes, o que implica que os administradores devem buscar

novos métodos de gestão para garantir que os serviços oferecidos pelo Estado atinjam o máximo de eficiência possível (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Neste contexto, considerando que um dos desafios para os gestores públicos é encontrar alternativas para aumentar a eficiência dos serviços estatais, o teletrabalho surge como uma potencial ferramenta de inovação disponível aos gestores públicos, visando aprimorar a produtividade (Leite; Muller, 2017; Freitas, 2008). Isso envolve aproveitar as diversas ferramentas de tecnologia da informação disponíveis para permitir que o trabalho seja realizado de maneira eficiente, além das tradicionais repartições públicas (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

No entanto, apesar de o teletrabalho poder trazer benefícios positivos para a melhoria do serviço público, como aumento da eficiência e redução de custos, entre outras vantagens, é necessário ressaltar que, conforme apontam Mendes, Oliveira e Veiga (2020), nem todas as atividades do Setor Público são adequadas para serem realizadas remotamente. Alguns setores da Administração Pública exigem que o trabalho seja realizado presencialmente. Portanto, para que a implementação do teletrabalho seja eficaz e contribua positivamente para a melhoria da prestação dos serviços públicos, é essencial que sua adoção seja cuidadosa e estruturada, levando em consideração as peculiaridades do setor público. Além disso, é crucial garantir que os servidores estejam adequadamente preparados para assumir essa modalidade de trabalho (Silva; Alves, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de compreender as principais características da cultura organizacional da Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal* (UFV-Florestal), e investigar como essa cultura influencia a adoção de práticas inovadoras, especificamente o teletrabalho. A seguir, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a amostra e as técnicas de análise utilizadas.

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem sequencial quantitativa e qualitativa. Vergara (2003) e Gil (1999) explicam que a pesquisa descritiva se dedica a descrever as características de uma população ou fenômeno específico, bem como de identificar as relações entre as variáveis envolvidas. A abordagem mista foi escolhida para proporcionar uma compreensão abrangente e profunda sobre a cultura

organizacional da UFV-Florestal e a receptividade ao teletrabalho, conforme recomendado por Creswell (2007).

Para a coleta de dados, foram utilizados dois principais instrumentos: questionários e entrevistas semiestruturadas. O questionário foi elaborado e adaptado ao contexto do setor público, com base em instrumentos já existentes sobre cultura organizacional e teletrabalho, sendo dividido em 3 partes. A primeira seção teve como objetivo levantar informações sobre as características dos servidores que participaram da pesquisa. Na segunda parte, para avaliar a percepção dos servidores sobre a cultura organizacional da instituição, foi utilizado um questionário validado por Silva (2013) e adaptado para esta pesquisa. Na terceira parte do questionário, o objetivo foi analisar o nível de aceitação do teletrabalho pelos servidores, utilizando um modelo adaptado para esta pesquisa com base no questionário de Venkatesh, Thong e Xu (2012), validado por Lopes (2021). Também foi utilizada uma seção adaptada do questionário proposto por Zagati (2022), contendo questões que buscavam verificar as percepções dos servidores sobre o teletrabalho na execução de suas atividades durante a pandemia (Zagati, 2022).

Nas segunda e terceira partes do questionário, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos para avaliar a percepção dos servidores em relação à cultura organizacional da instituição e o nível de aceitação do teletrabalho, além de suas percepções sobre o impacto do teletrabalho em suas atividades durante a pandemia. Cada afirmação permitia aos participantes selecionar um nível de concordância em uma escala de 1 a 5 pontos, onde 1 correspondia a "não se aplica de modo algum" e 5 a "aplica-se totalmente". Para determinar o grau de concordância, foram aplicadas medidas estatísticas apropriadas, como cálculo percentual e mediana, conforme recomendado por Malhotra (2012) para esse tipo de escala.

Por sua vez, a entrevista foi conduzida com o objetivo de identificar aspectos da cultura organizacional da UFV-Florestal que possam impactar as práticas de adoção de ideias inovadoras dentro da instituição. Diferentemente dos questionários, a entrevista possibilita a obtenção de dados mais aprofundados sobre o comportamento humano (Richardson, 2007; Gil, 1999). A entrevista semiestruturada, em particular, permite uma maior interação entre entrevistador e entrevistado. Embora siga um roteiro previamente elaborado, esse tipo de entrevista possibilita a criação de novas perguntas durante a conversa, conforme a interação entre os participantes, enriquecendo o objetivo da pesquisa (Richardson, 2007; Russo; Silva, 2019).

A pesquisa teve como área de atuação a UFV-Florestal. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e garantidos quanto à confidencialidade e anonimato de suas respostas. Os procedimentos éticos seguiram as diretrizes estabelecidas pela UFV para pesquisas envolvendo seres humanos, e todos os participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido.

A parte quantitativa do estudo, teve como universo de pesquisa os servidores técnico-administrativos de níveis C, D e E da UFV-Florestal. Foram enviados questionários a todos os servidores técnico-administrativos do universo de pesquisa, retornando um total de 41 questionários respondidos dentro de um total de 139 servidores, sendo a amostra considerada aceitável para a pesquisa.

Por sua vez, em se tratando da parte qualitativa da pesquisa, a amostra foi composta por servidores técnico-administrativos e gestores da UFV-Florestal. A seleção dos participantes foi realizada de forma a garantir a representatividade dos diferentes setores e níveis hierárquicos da instituição. As entrevistas foram guiadas por um roteiro que abordava temas como a percepção sobre a cultura organizacional, a receptividade ao teletrabalho e os desafios para sua implementação.

Para esta etapa, foram entrevistados os servidores que manifestaram interesse em participar ao responderem os questionários, sendo realizadas entrevistas com um total de 11 servidores. Também foram entrevistados 6 gestores da UFV-Florestal, sendo 5 diretores e um servidor ocupante de cargo de chefia. Os participantes foram selecionados com base nos critérios de acessibilidade, que consideram a facilidade de acesso do pesquisador aos servidores, e de tipicidade, escolhendo servidores que o pesquisador considerou representativos da população em estudo (Vergara, 2003).

Os dados coletados por meio da aplicação de questionários foram analisados por meio de método de Estatística Descritiva. Para a análise, foram utilizadas as seguintes medidas: média, desvio-padrão e percentis. Para todos os testes estatísticos, foi adotado um nível de significância de 95%, que é o mais comumente empregado pelos autores. Já os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados utilizando o método de Análise de Conteúdo, com o objetivo de compreender criticamente o conteúdo, seja ele manifesto ou latente, dos discursos obtidos (Chizzotti, 2006).

Os procedimentos metodológicos adotados permitiram uma análise robusta das percepções dos servidores e gestores da UFV-Florestal sobre a cultura organizacional e o

teletrabalho. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos forneceu uma visão abrangente e detalhada, essencial para a compreensão das influências culturais na adoção de práticas inovadoras. Na próxima seção, serão apresentados os resultados e a discussão dos achados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta uma análise dos resultados obtidos a partir dos questionários e das entrevistas semiestruturadas. A combinação dessas duas abordagens metodológicas permitiu uma compreensão mais rica e aprofundada sobre as características da cultura organizacional da UFV-Florestal e suas influências na adoção do teletrabalho. A seguir, discutiremos como os dados quantitativos e qualitativos se complementam e onde divergem, destacando *insights* importantes fornecidos pelas entrevistas.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os resultados dos questionários indicam que a UFV-Florestal é percebida pelos servidores técnico-administrativos como uma instituição burocrática, com elevada quantidade de regras e sem espaço para a criatividade e inovação, corroborando com a ideias de Vieira, Barbosa e Ramalheiro (2019) e Rorato e Dias (2011) de que os servidores sentem não possuir autonomia para a tomada de decisões, sendo suas ações pautadas apenas no cumprimento das normas. Quanto à burocracia, os resultados demonstram que 65,85% dos participantes consideram existir excessivos procedimentos burocráticos na instituição. Além disso, quase metade dos participantes (48,78%) destacaram que essa burocracia acaba interferindo no desempenho profissional dos servidores. Em relação à quantidade de regras na instituição, os resultados mostram que 70,73% dos respondentes afirmaram existir um número elevado de regras e procedimentos a serem seguidos na instituição. Por fim, no que tange a questão da abertura para criatividade e inovação, os resultados demonstram baixo nível de concordância entre os participantes, onde apenas 21,95% dos servidores afirmaram que ideias inovadoras são incentivadas na instituição e 17,07% percebem serem impulsionados a inovar durante a execução de suas atividades. Corroborando esse entendimento, apenas 2,44% dos participantes alegam que os valores da instituição estimulam a criatividade.

Essa visão foi substancialmente apoiada pelas entrevistas, onde servidores e gestores entrevistados destacaram a rigidez institucional como um dos principais obstáculos para a

implementação de mudanças e inovações. De modo geral, a burocracia tende a fazer com que a organização mantenha práticas e métodos habituais, que muitas vezes podem estar ultrapassados. Além disso, a falta de autonomia da UFV-Florestal, percebida pelos entrevistados, pode ser vista como um aspecto negativo da cultura organizacional da UFV no contexto de criar um ambiente inovador (Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Essa falta de autonomia pode estar diretamente relacionada ao excesso de burocracia e à abundância de regras dentro da instituição (Vieira; Barbosa; Ramalheiro, 2019; Rorato; Dias, 2011).

No que tange a falta de espaço para criatividade e inovação destacada pelos resultados do questionário, as entrevistas possibilitaram um maior aprofundamento do tema. Os resultados das entrevistas apontam para o fato que existe certo espaço para a proposição de novas ideias na UFV-Florestal, mas os servidores sentem que, apesar de existir abertura para o diálogo, a gestão da instituição não demonstra interesse, e as ideias propostas raramente são implementadas.

A hierarquia também foi um tema importante. No geral, os resultados dos questionários apontam que os servidores apenas percebem a hierarquia no tratamento com a chefia imediata, não sendo sentida em relação aos níveis hierárquicos mais distantes. Contudo, ao contrário dos resultados do questionário, os dados das entrevistas sugerem que, em relação ao aspecto hierárquico, essa percepção está mais relacionada à hierarquia entre o *campus* sede e os demais *campus* da instituição do que às relações hierárquicas entre os servidores e suas chefias imediatas. Segundo os dados apresentados pelas entrevistas, parece que o controle excessivo e a distância de poder entre servidores e dirigentes, presentes no *campus* sede, não são percebidos pelos servidores em relação às suas chefias imediatas dentro da UFV-Florestal. Dessa forma, percebe-se que, dentro da UFV-Florestal, conforme descrito por Saraiva (2002), a relação entre chefias imediatas e servidores é caracterizada por um desempenho das atividades de forma organizada e sistemática, com linhas claras de responsabilidade e autoridade estabelecidas.

#### **4.2 PERCEPÇÃO DO TELETRABALHO NA UFV-FORESTAL**

Em resumo, os resultados quantitativos indicaram uma satisfação geral com o teletrabalho, sendo que a maioria dos servidores expressou interesse em manter essa modalidade no futuro, os resultados para os dois quesitos acima revelam um alto nível de concordância dos participantes com 80,49% em cada quesito. Além disso, é importante

destacar que os resultados quantitativos revelam a percepção dos servidores de que não apresentou grandes dificuldades em sua implementação durante a pandemia, de maneira que 82,93% dos participantes afirmam ter tido facilidade de aprender a utilizar as ferramentas disponibilizadas para o teletrabalho. O Quadro 1 destaca os principais resultados acerca da percepção dos servidores em relação ao teletrabalho.

**Quadro 1** Quadro resumo da percepção dos servidores sobre o teletrabalho

<b>Construto</b>	<b>Características Observadas</b>
Expectativa de Esforço	Facilidade no uso das ferramentas de teletrabalho
Expectativa de Desempenho	Aumento de produtividade com o teletrabalho
	Apoio insuficiente da instituição durante o teletrabalho
Risco de Segurança e Risco de Privacidade	Falhas de segurança ou vazamento de informações durante o teletrabalho não é uma preocupação dos servidores
Grau de Dificuldade	Não foram observadas dificuldades significativas na implementação do teletrabalho
	Adaptação eficiente dos servidores às regras estabelecidas
Dificuldades do Teletrabalho	Falta de recursos ergonômicos como preocupação para alguns servidores
Vantagens do Teletrabalho	Flexibilidade de horário
	Economia com transporte
	Redução de tempo de deslocamento
Desvantagens do Teletrabalho	Falta de contato direto com colegas
	Necessidade de realizar atividades além do expediente

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2024).

Contudo, é importante ressaltar que as entrevistas proporcionaram alguns insights sobre a implementação do teletrabalho na visão dos entrevistados, incluindo servidores e gestores. Em relação à implementação do teletrabalho em si, as entrevistas revelaram que os entrevistados, em geral, concordam que o teletrabalho contribui para a melhoria da eficiência dos serviços prestados pela Administração Pública. Assim, percebe-se que a percepção dos entrevistados em relação ao teletrabalho está alinhada com os argumentos de Filardi, Castro e Zanini (2020), os quais afirmam que o teletrabalho possibilita que as atividades dos servidores sejam realizadas de maneira mais eficiente, fora das dependências físicas da instituição. Destaca-se ainda o interesse dos servidores e gestores da UFV-Florestal na adoção de uma modalidade híbrida de teletrabalho, visando preservar a qualidade do serviço prestado pela instituição. Esse entendimento é particularmente relevante, refletindo uma tendência global no

mercado de trabalho, que sugere que o teletrabalho pode ser adaptado às necessidades e funções específicas de uma organização.

Em relação aos pontos positivos do teletrabalho, os resultados da entrevista corroboram os dados quantitativos e, ainda, destacam novos pontos positivos do teletrabalho mencionados pelos entrevistados. O Quadro 2 traz os pontos positivos do teletrabalho destacados nas entrevistas.

**Quadro 2** Pontos positivos do teletrabalho de acordo com as entrevistas

<b>Pontos positivos do teletrabalho</b>	
<b>Pontos positivos para o servidor</b>	
Diminuição do risco com deslocamento	
Diminuição de gastos com deslocamento	
Melhor emprego do tempo gasto com deslocamento	
Melhoria da qualidade de vida	
Conciliar as atividades da casa com o trabalho	
Maior tempo com a família	
Aumento da produtividade	
Aumento da eficiência do serviço público	
Aumento da satisfação para o trabalho	
<b>Pontos positivos para a instituição</b>	
Redução de gastos	
Aumento da eficiência do serviço público	
Aumento da produtividade do servidor	
Aumento da satisfação do servidor com a instituição	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados das entrevistas (2024)

Por sua vez, em relação aos pontos negativos e dificuldades do teletrabalho, os resultados das entrevistas corroboram os resultados quantitativos da pesquisa, indicando que as desvantagens do teletrabalho não foram percebidas de forma intensa entre os servidores da UFV-Florestal.

Outro ponto destacado nas entrevistas foram as preocupações específicas levantadas por servidoras que são mães. Ficou evidente que o teletrabalho, apesar de oferecer a vantagem de permitir que as mães acompanhem de perto seus filhos, também pode representar uma fonte adicional de estresse para elas. Essas nuances enfatizam a necessidade de políticas de teletrabalho que considerem e abordem especificamente as necessidades das servidoras que são mães. Além disso, as entrevistas permitiram destacar a percepção dos participantes de que, embora a cultura organizacional da instituição como um todo represente um obstáculo

para a implementação do teletrabalho, na UFV-Florestal ele foi amplamente aceito tanto pelos servidores quanto pelos gestores. Portanto, para uma implementação efetiva do teletrabalho, é crucial focar na promoção de mudanças na cultura organizacional do campus sede, visto que o campus UFV-Florestal demonstrou ser receptivo ao teletrabalho.

Em resumo, a combinação dos dados quantitativos e qualitativos desta pesquisa revelou uma cultura organizacional conservadora e burocrática na UFV-Florestal, que impõe desafios significativos para a inovação e a implementação do teletrabalho. No entanto, a receptividade positiva ao teletrabalho entre os servidores e gestores sugere um potencial para a inovação, desde que sejam abordados os desafios identificados. As entrevistas, em particular, forneceram insights valiosos sobre as preocupações específicas dos servidores, permitindo uma compreensão mais profunda dos obstáculos e oportunidades para a implementação do teletrabalho.

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo principal desta pesquisa foi compreender as características da cultura organizacional da UFV-Florestal e sua influência na adoção de práticas inovadoras, como o teletrabalho. A análise dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas revelou insights importantes sobre a percepção dos servidores e gestores em relação à cultura da instituição e à implementação do teletrabalho.

Os resultados indicaram que a UFV-Florestal é percebida como uma instituição com uma cultura conservadora, burocrática e resistente a mudanças. Essa percepção é consistente tanto nos dados quantitativos quanto nos qualitativos, destacando a rigidez das normas e procedimentos como um obstáculo significativo à flexibilidade e inovação. A hierarquia foi outro aspecto crucial identificado, com a falta de autonomia da UFV-Florestal em relação ao *campus sede*, apontada pelos resultados das entrevistas, sendo vista como um fator limitante para a agilidade e resolução de problemas.

Embora a cultura organizacional da UFV-Florestal seja caracterizada por elementos que dificultam a inovação, a receptividade ao teletrabalho foi amplamente positiva entre os servidores e gestores. Os questionários mostraram que a maioria dos servidores técnico-administrativos avaliou positivamente a experiência do teletrabalho, destacando vantagens como a flexibilidade de horário, economia de tempo e aumento de produtividade. As entrevistas corroboraram esses achados, mas também trouxeram à tona preocupações

relacionadas à falta de interação social e à dificuldade de separar a vida pessoal da profissional.

A diferença na percepção da cultura organizacional entre os campi da UFV também foi um ponto importante observado na pesquisa. Enquanto a UFV-Florestal é vista como mais acolhedora e menos burocrática, o *campus* sede é percebido como mais rígido e centralizador. Essa variação interna ressalta a complexidade da cultura organizacional. Com base nos achados da pesquisa, conclui-se que a cultura organizacional da UFV-Florestal possui características que dificultam a implementação de práticas inovadoras, como o teletrabalho. No entanto, a aceitação positiva do teletrabalho entre os servidores e gestores sugere que, com ajustes adequados nas normas e procedimentos, é possível promover um ambiente mais flexível e inovador. Recomenda-se que a instituição considere as preocupações levantadas pelos servidores, estabelecendo diretrizes claras e suporte para mitigar os desafios do teletrabalho, especialmente em sua modalidade híbrida.

Para futuras pesquisas, sugere-se explorar a percepção dos servidores e gestores dos diferentes campi da UFV como um todo, a fim de obter uma compreensão mais abrangente da cultura organizacional da instituição. Além disso, estudos comparativos entre as percepções dos servidores que são mães e dos demais servidores em relação ao teletrabalho podem fornecer insights valiosos para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas e adequadas às necessidades específicas dos diferentes grupos de servidores.

Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam auxiliar os gestores da UFV, especialmente os da UFV-Florestal, na tomada de decisões sobre a implementação do teletrabalho e na promoção de um ambiente organizacional mais propício à inovação, melhorando a qualidade de vida dos servidores e a eficiência dos serviços prestados pela instituição.

## **REFERÊNCIAS**

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 23 mai. 2024.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

CARDOSO, M. L.; VALE, G. M. V.; JOIA, L. A. A inovação no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 46-62, 2020.

CARRIERI, A. P. **Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas: cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea.** Curitiba: Juruá, 2008.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 173-184, 2019.

CASTRO; A. M. G.; SILVA, M. J. S. Gestão da cultura organizacional: desafios e oportunidades em organizações públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 2, p. 266-284, 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2006.  
CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. In: **OECD Conference Innovating the Public Setor: from Ideas to Impact**, 1, Paris, France, 2014 Anais... Paris: OECD 2014.

FERNANDES NETO *et al.* Cultura Organizacional e Inovação: A produção Científica de 2008 e 2018. **Reuna**, v. 24, n. 3, p. 80-98, 2019.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal:** uma análise do potencial de implementação na Diretoria de Marcas do INPI. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.  
KAWASAKI, H. H. O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais:** reflexos sobre a produtividade institucional. 2021. 123 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.

LAVRADO, F. P. *et al.* Inovação e Cultura Organizacional: Características Presentes em Culturas de Inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, João Pessoa, 2020.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina - MPSC. **XX SEMEAD Seminários em Administração**, 2017.

LIMA, A. F. S.; MARINS, F. S. Cultura Organizacional: Conceitos, Definições e Perspectivas de Análise. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 1-17, 2020.

LOPES, A. L. R. **Adoção do teletrabalho em Instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19:** um estudo realizado com servidores técnicos administrativos e professores da

Universidade Federal do Rio Grande. 2021. 141 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2021.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional:** Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 761-776, 2021.

MORGAN, G. **Imagens de organização.** São Paulo, Atlas, 2002.

NEPOMUCENO, R. S. Cultura organizacional em instituições públicas brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 105594-105611, 2021.

PINHO, J. B.; LUCENA, M. D. M. Cultura organizacional: uma revisão crítica do conceito. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 78-89, 2005.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; CARRIERI, A. P. Cultura e Organizações: para Além da Lacuna Epistemológica. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-585, 2015.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, A. C. A.; CARVALHO, V. A.; PAULA; A. P. P. Os desafios da inovação no setor público no Brasil: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 557-576, 2021.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 1, p. 341-351, 2011.

RUSSO, R. F. S. M.; SILVA, L. F. Aplicação de Entrevistas em Pesquisa Qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. Inovações Organizacionais na Gestão Governamental: Uma Análise das Percepções dos Servidores Públicos . **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 45-73, 2021.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002.

SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 148-173, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. [Tradução de Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Editora Unesp, 1982.

SILVA, J. M. S.; ALVES, A. S. Teletrabalho no setor público: uma análise de suas implicações para a gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 6, p. 1509-1525, 2020.

SILVA, M. R. S. *et al.* Inovação no setor público: mapeando o campo e as temáticas da produção científica brasileira na área de administração. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-19, 2022.

SILVA, M. V. G. Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico**, v. 17, n.1, p. 109-123, 2019.

SILVA, S. A. **Mudanças de cenário e impactos na cultura organizacional em uma instituição de Ensino Superior**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SOARES, A. V. A. Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, vol. 1, p. 101-113, 2009.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 167-195, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, R. I.; BARBOZA, R. A. B.; RAMALHEIRO, G. C. F. Liderança em Instituições Públicas: Estudo de Caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 237-249, 2019.

ZAGATI, S. S. **Trabalho remoto:** análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo Coronavírus. 2022. 161 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2022.