

Capítulo 17 - DOI:10.55232/1082022.17

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

João Lucas De Moraes Arcanjo e Maria Júlia Pantoja

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar os níveis de comprometimento de teletrabalhadores obrigatórios de uma organização pública, bem como verificar a influência de comportamentos do teletrabalhador sobre as dimensões desse construto. Com a eclosão da COVID-19, o teletrabalho passou a ser utilizado de forma emergencial e, em alguns casos, obrigatória, tornando-se uma realidade em quase a totalidade da administração pública, sem que houvesse um planejamento e preparação prévia. Diante disso, os impactos do teletrabalho obrigatório no conflito trabalho, família e lazer; e das demandas de trabalho e recursos sobre os níveis de engajamento, bem-estar, desempenho e saúde mental têm adquirido relevância no campo dos estudos organizacionais, o que reveste de originalidade o presente estudo, na medida em que o foco recai sobre os níveis de comprometimento organizacional. Procedeu-se, como estratégia, o estudo de caso, com corte transversal, abordagem quantitativa e de caráter exploratório. A pesquisa foi realizada com amostra de 390 servidores da organização. O presente estudo fornece evidências de que o teletrabalho obrigatório se relaciona de forma positiva com as dimensões afetiva e normativa de comprometimento organizacional, bem como importantes subsídios para as políticas e práticas de gestão do teletrabalho no contexto pós pandemia.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Teletrabalho. Flexibilização do trabalho. Organização Pública.

INTRODUÇÃO

A gestão dos impactos decorrentes da crise pandêmica impõe desafios para as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações do setor público, orientadas à implementação de novas formas de organização do trabalho e de prestação de serviços à sociedade. Em um curto período de tempo, parcela significativa de servidores públicos em todo o mundo, migrou, de forma abrupta do modo analógico de trabalho para o modelo de teletrabalho em período integral, sem nenhum tipo de planejamento e preparação prévia, tanto no que se refere às condições físicas e estrutura digital de trabalho, quanto de competências requeridas para a atuação efetiva de lideranças e equipes em ambientes digitais distribuídos, tendo ainda, que lidar com a necessidade de distanciamento e isolamento social.

Mais especificamente, no âmbito das Universidades Públicas, Janissek, Peixoto, Cerqueira e Santos (2014), argumentam que os desafios que emergem para a gestão de pessoas apresentam complexidades e dificuldades para transformar as estruturas burocráticas dos serviços em práticas inovadoras, bem como para introduzir mudanças nas interações entre seus integrantes e usuários. Assim, torna-se importante compreender tanto os comportamentos e atitudes diante das novas configurações e dinâmicas do trabalho, quanto os resultados de desempenhos individuais, de equipes e organizacionais (BASTOS et al., 2013).

A literatura sobre comprometimento organizacional em organizações públicas, indicou que entre as temáticas mais estudadas destacam-se o bem-estar no trabalho (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015), o entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2013) e o envolvimento (KLUMB; FEURCHUTTE, 2012), no entanto constatou-se uma quantidade reduzida de pesquisas associando o comprometimento organizacional ao teletrabalho.

O comprometimento organizacional, de acordo com Bastos et al. (2013) pode ser definido como o elemento que une as pessoas em torno das metas e objetivos da organização, através de uma contribuição ativa e empenho na realização do trabalho. Meyer e Allen (1991), desenvolveram o modelo tridimensional (normativo, de continuação e afetivo), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), baseado na proposição de que o comprometimento é uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo. Deve-se considerar que os vínculos normativo, de continuação e afetivo não são tipos isolados de comprometimento, podendo existir simultaneamente e em proporções diferentes (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

No modelo tridimensional do comprometimento, suas dimensões se apresentam da seguinte forma:

- Afetivo – grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Sente que quer permanecer (desejo);
- Normativo – grau em que o colaborador possui de sentimento de obrigação (dever moral) de permanecer na organização. Sente que deve permanecer (obrigação); e
- Continuação – grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída dela. Sente que a necessidade de permanecer (necessidade).

Pesquisas sobre vínculo dos colaboradores com as organizações já vem sendo alvo de estudos desde o século XX e tem despertado maior relevância conforme o avanço da globalização (TRALDI; DEMO, 2012). Da mesma forma, estudos sobre teletrabalho têm surgido com maior frequência nos últimos anos, tendo em vista a intensificação das transformações digitais e os novos arranjos e configurações de trabalho (CERIBELLI; RODRIGUES, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Porém, ainda foi pouco explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento em qualquer de suas dimensões (CASTRO, 2019). Diante do exposto, fundamentou-se o seguinte problema de pesquisa:

- De que forma o teletrabalho compulsório associa-se aos níveis de comprometimento organizacionais dos servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior?

Tendo em vista o contexto em que estava inserida a organização em estudo, devido à pandemia instaurada pelo COVID-19, justifica-se esta pesquisa pelo singular momento vivenciado pelos servidores, assim tornou-se imprescindível analisar os níveis de comprometimento frente ao teletrabalho. Desta forma, este artigo pretende contribuir para ampliar o debate e os esforços de pesquisa sobre os construtos aqui investigados e subsidiar gestores com informações relevantes para implementação e manutenção do teletrabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teletrabalho e teletrabalho compulsório

Os avanços das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm impulsionado a modernização dos processos e práticas de trabalho na administração pública. Nesse contexto, o teletrabalho adquire relevo como prática inovadora que integra o alcance dos objetivos organizacionais, a redução de custos, o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Considerado o precursor do teletrabalho, Nilles (1997) o define como qualquer alternativa capaz de substituir de forma parcial ou integral as viagens ao trabalho pelas TICs. De maneira mais abrangente, Mele, Bellé e Cucciniello (2021), conceituam o teletrabalho como arranjo de trabalho flexível, onde, por meio do uso de TICs, os funcionários trabalham fisicamente fora do ambiente organizacional.

Com base na definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), salientam que o teletrabalho, ou *home office*, é aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou das oficinas de produção” em que os trabalhadores “mantêm-se conectados com alguns de seus colegas por meio de novas tecnologias”.

De acordo com Rymaniac et al. (2021), anteriormente à pandemia, o teletrabalho geralmente era adotado de forma voluntária por empregadores e empregados mas, devido às restrições impostas para o combate ao vírus, essa escolha passou a ser discricionária, tendo alterado significativamente as características e dinâmica em relação ao teletrabalho. Tomando como referência as peculiaridades do advento da COVID-19, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), definem o teletrabalho compulsório como trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise.

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

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

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

Vários autores tem discutido os resultados positivos e negativos associados ao teletrabalho obrigatório (RYMANIAC et al., 2021; BRUNELLE; FORTINI, 2021), destacando que as percepções das vantagens e desvantagens do teletrabalho são influenciadas pelas características pessoais - gênero, idade, educação, experiência prévia em teletrabalho. Os achados mais recentes tem evidenciado, inclusive, que os trabalhadores mais velhos não apreciam tanto o teletrabalho quanto os mais jovens.

De acordo com os dados obtidos por Chi, Saldamli e Gursoy (2021), os teletrabalhadores estariam exageradamente concentrados no trabalho e propensos ao esgotamento e à rotatividade no teletrabalho, sendo assim, teriam uma tendência maior a aumentar o nível de trabalho e de dificuldade no limite entre trabalho e casa impedindo o desligamento efetivo do trabalho e resultando negativamente em estresse no trabalho durante a pandemia.

Neste processo um fator interferente do teletrabalho, o efeito burnout foi relacionado em contraponto ao engajamento no trabalho durante o isolamento como citado no estudo de Albro e McElfresh (2021), pois quanto mais engajado no trabalho menos esgotamento teria o teletrabalhador ou, como citado por Chi, Saldamli e Gursoy (2021), quando o excesso de

engajamento leva ao esgotamento interferindo na relação entre trabalho e casa também podem suprimir o efeito positivo do engajamento aumentando o efeito negativo do burnout.

No contexto de crise pandêmica, o apoio da liderança torna-se ainda mais importante, conforme destacado na ampla revisão conduzida por Contreras, Baykal e Abid (2020), tanto na renegociação de metas, no fornecimento de orientações e feedback necessários à realização das atividades, quanto no estabelecimento de interações baseadas em relações de reciprocidade. Segundo os autores, esse apoio do gestor desempenha papel central na segurança e no comprometimento dos trabalhadores.

Os estudos aqui examinados apontam a importância das pesquisas para qualificar a discussão considerando tratar-se de contexto peculiar delineado pela crise do Covid-19. Dentre os aspectos interferentes no teletrabalho pode-se destacar a aprendizagem, liderança e o domínio da tecnologia e o efeito burnout. No que tange às vantagens e desvantagens os fatores pessoais assumem relevância para esta percepção. Como vantagem destaca-se o suporte da organização e a autonomia do teletrabalhador.

Comprometimento organizacional na administração pública: estudos relacionados à temática em instituições públicas

No serviço público, em contra ponto à iniciativa privada, há uma diferença singular na oferta dos serviços, haja vista que as organizações públicas se subordinam ao coletivo, portanto, existe um interesse maior que o individual de cada cidadão (BOTELHO; PAIVA, 2011). Tendo em vista que gestores públicos, assim como os demais agentes públicos, só podem realizar aquilo de está previsto em normativos, conforme dispõe o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), mais relevante torna-se o estudo sobre comprometimento organizacional em organizações públicas.

No Quadro 1 é possível verificar, conforme revisão da literatura, uma síntese estudos sobre o comprometimento organizacional na administração pública nos últimos anos.

Quadro 1. Síntese dos estudos sobre comprometimento em organizações públicas.

Título	Autor	Resultados / Agenda
Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Botelho e Paiva (2011)	Os dados apontam para um comprometimento, por parte dos servidores pesquisados, maior com sua própria carreira do que efetivamente com o fórum (organização).
Expectativas e Envolvimento no Trabalho: um estudo com profissionais terceirizados de uma Organização Pública Catarinense	Klumb e Feuerschutte (2012)	Observou-se que entre os profissionais terceirizados em que predomina o contrato psicológico do tipo relacional há maior envolvimento nas atividades desenvolvidas. Dessa forma, diante das expectativas apresentadas pelos profissionais terceirizados, propõe-se o desenvolvimento de ações que as contemplem e que possibilitem a satisfação mútua de prestadores de serviços e de contratantes, fortalecendo a confiança, a cooperação, o espírito de equipe e a aprendizagem coletiva, estimulando-os ao comprometimento e ao desenvolvimento profissional e pessoal.
Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal	Traldi e Demo (2012)	Em síntese, o comprometimento organizacional influencia tanto o bem-estar quanto a satisfação no trabalho, devendo ser considerado nas tomadas de decisão quanto a políticas de gestão. Neste sentido, os gestores universitários devem dar especial atenção ao compromisso afetivo de seus professores, uma vez que este influencia todas as dimensões de

		bem-estar no trabalho, além da maioria dos fatores da satisfação no trabalho.
Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da Administração Indireta	Carvalho, Oliveira e Silva (2013)	O que se observou neste estudo foi uma tímida manifestação no sentido de valorização da dimensão autonomia, a qual, entretanto, não constituiu a principal prioridade das instituições em que foi identificada.
Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas Organizações Públicas	Rodrigues e Bastos (2013)	Percebeu-se, de um lado, um forte engajamento afetivo que pode favorecer a emergência de comportamentos favoráveis às organizações públicas, de outro, se percebeu que os servidores se sentem presos, uma das características do entrincheiramento.
Comprometimento Organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de Auditoria Fiscal	Oliveira, Cabral, Santos, Pessoa e Roldan (2014)	Mais de 50% dos pesquisados estão no intervalo entre “comprometido” e “muito comprometido”, indicando que há um contingente significativo de profissionais que já ultrapassaram a linha do Comprometimento e sua identificação com a organização e o trabalho, e avançam para uma zona de ainda maior interesse e empatia para com a função desempenhada no contexto da instituição.
Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais	Marques, Borges, Morais e Silva (2014)	Em síntese, os servidores com forte comprometimento organizacional representam menos de 50% da amostra. Um contingente de 24.900 servidores está na categoria de pouco comprometido, e os demais

		apresentam comprometimento fraco. Esse resultado é preocupante, porque esses servidores têm alto potencial para apresentar comportamentos e atitudes que podem levar a baixo desempenho tanto em quantidade quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade.
Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.	Agapito, Filho e Siqueira (2015)	As organizações precisam buscar artifícios para que seus colaboradores se mantenham envolvidos com o trabalho e, sobretudo, comprometidos afetivamente com a empresa, ou seja, elas devem se preocuparem em tornar o ambiente empresarial agradável e estimulante, com perspectivas animadoras em relação ao futuro dos seus trabalhadores.
Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense	Barbosa, Bizarria, Neto e Moreira (2016)	Em síntese, percebe-se que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários do hospital público pesquisado sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuem, assim, para seu maior envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional.
Entrincheiramento Organizacional: a visão dos Secretários Executivos de um Instituto Federal de Educação	Nobre, Oliveira e Leone (2017)	Alguns dos entrevistados dizem gostar da organização, mas trocariam assim que tivessem oportunidade, não demonstrando entrincheiramento. Alguns dos respondentes que apresentaram

		temor em sair da organização pela perda dos benefícios e não estarem dispostos em voltar a recomeçar, mostrando que podem estar entrancheirados à instituição.
Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público	Neto, Marques e Paiva (2017)	Uma das conclusões da pesquisa é que aqueles funcionários públicos que, de maneira geral, se sentem motivados, são mais ligados emocionalmente com a organização, sentem-se obrigados a permanecer na organização e dedicam-se mais à profissão.
Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais	Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)	A análise dos valores médios das respostas de todos os entrevistados indica que o menor valor ocorre para a dimensão instrumental do comprometimento, sendo 3,13 sua média geral e o máximo para o afetivo, com 4,47. Para a satisfação, a menor média foi para colegas (3,77), seguida muito proximamente pelo salário (3,85). A maior média, chegando a 4,38, foi para a dimensão que avalia a satisfação com a chefia.
Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal	Andrade (2018)	Pode-se afirmar que a maioria dos Técnico-administrativos em Educação (TAE) afirmou que tem interesse em continuar na carreira (68,7%). Mas é interessante destacar que mais de 65% dos respondentes afirmaram já exercer ou terem a intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira de TAE, com principal interesse na atividade de docência

		(31,3%), seguido diretamente por profissional autônomo (29,8%).
Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no trabalho: evidências do Setor Público	Silva, Oliveira, Bona, Oliveira e Pinheiro (2020)	Observou-se que o comprometimento afetivo influencia positivamente o comportamento ambiental no trabalho. Por outro lado, as demais dimensões do comprometimento não apresentaram significância estatística, logo, não pode-se inferir se há relação entre elas e o comportamento ambiental no trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os achados empíricos dos estudos elencados no Quadro 1, indicam que o comprometimento organizacional está ligado diretamente à carreira e ao local aos quais se encontram os servidores. Segundo Oliveira *et al* (2014), em pesquisa feita com servidores de Auditoria Fiscal, dos que foram submetidos à pesquisa, mais de 50% estão no intervalo entre “comprometido” e “muito comprometido”, enquanto no estudo feito por Andrade (2018) mais de 65% dos respondentes do questionário afirmaram já exercer ou terem a intenção em exercer alguma atividade paralelamente à carreira.

Nota-se, ainda, que ao fazer um estudo sobre nível de comprometimento dos servidores públicos, há de se levar em consideração não só as peculiaridades existentes nas inúmeras carreiras (remuneração, carga horária, infraestrutura do local de trabalho, plano de capacitação, plano de carreira etc.), mas também no cenário atual que se passa a instituição que será objeto do estudo. Todavia, a administração pública brasileira, apesar de tentativas de implementação de instrumentos gerencias, ainda possui fortes características burocráticas e, conforme Bastos e Borges-Andrade (2002) as organizações que revelam padrões mais fragilizados de comprometimento são justamente as burocráticas.

Como forma de aumentar os níveis de comprometimento dos agentes públicos, iniciativas voltadas às relações trabalhador e organização começaram a ser implementadas. Vislumbra-se, então, com frequência cada vez maior, que as práticas tradicionalmente adotadas pela gestão pública, alicerçadas nos paradigmas webrianos, estão migrando para um contexto

baseado em conceitos como flexibilidade, qualidade, competência e mudança (OLIVEIRA et al., 2014).

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

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

MÉTODO

Para a realização desta pesquisa, procedeu-se como estratégia o estudo de caso (CRESWELL, 2007) em uma Instituição Pública de Ensino Superior, com abordagem quantitativa e de caráter exploratório. A amostra constituiu-se por servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos quatro campi da instituição. Após a obtenção dos endereços eletrônicos dos servidores junto ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da instituição, foi realizada a aplicação do instrumento pelo pesquisador. Os questionários foram encaminhados aos servidores via e-mail, tendo um total de 396 respondentes, sendo 390 considerados válidas para esta pesquisa.

Caracterização da organização estudada

A Universidade de Brasília (UnB) foi criada e é mantida pela Fundação Universidade de Brasília, conforme dispõe a Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961, que autorizou o Poder Executivo a instituir a respectiva Fundação (BRASIL, 1961). Goza, a UnB, de autonomia

didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assim previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Sua estrutura organizacional compreende a Administração Superior, composta por Conselhos Superiores; a Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, composta pelos Decanatos, Prefeitura da UnB, Procuradoria Jurídica, Assessorias; as Unidades Acadêmicas, formadas pelos Institutos e Faculdades; e os órgãos complementares.

A Universidade de Brasília é multicampi desde 2006, sendo que as novas unidades foram criadas com o propósito de ampliar e descentralizar atividades acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento regional. Os campi têm vocação própria e já se tornaram referências em graduação e pós-graduação. A Faculdade UnB Planaltina (FUP) atua em áreas relacionadas a ciências naturais e agrárias. O campus, do Gama (FGA) é especializado em engenharias, e o de Ceilândia (FCE), em cursos de saúde.

A UnB possui uma vasta diversidade de cursos, em diferentes graus, conforme ilustrado na Figura 1, o que demonstra a importância do seu papel em pesquisa, ensino e extensão levando grande diversidade de cursos à sociedade para formação e preparação de discentes aos desafios acadêmicos e profissionais. Além disso o impacto da produção científica da UnB teve aumento de mais 100% entre os anos de 2012 e 2016 (UNB, 2018), resultado dos investimentos feitos na Instituição, em especial no seu corpo docente, a partir do ano de 2009.

Figura 1. Total de cursos da UnB por grau (2019)

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

Notas:

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

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

Em 2021, a Universidade de Brasília obteve a posição 872 pelo Center for World University Rankings (CWUR), entre as instituições do mundo. No cenário nacional, a UnB está

entre as quinze primeiras universidades do país, sendo que entre as instituições federais de ensino superior, classificou-se em 8º lugar. Em relação a seus números, a Universidade de Brasília atende uma população diária de 55.000 mil pessoas, distribuídas entre alunos, docentes, técnicos administrativos e funcionários terceirizados (UNB, 2021).

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

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

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

Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas as escala de Comportamento no Teletrabalho adaptada do instrumento desenvolvido e validada por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020); e de Comprometimento Organizacional construída por Castro (2019). A pesquisa foi disponibilizada aos servidores da organização estudada por meio de formulário eletrônico no Google Forms, após autorização do Decanato de Gestão de Ppessoas as questões foram mensuradas com base em uma escala de concordância, do tipo Likert de 5 pontos, onde 5 = discordância total e 1 = concordância total.

A escala de Comportamento no Teletrabalho ficou composta de 5 itens e a escala para mensuração de comprometimento afetivo, de continuação e normativo aplicada englobou 17 itens. Além disso, possuía outras seções: 1. Perfil sociodemográfico (gênero, faixa etária estado

civil, dependentes, distância aproximada casa/trabalho); 2. Perfil funcional (grau de instrução, escolaridade exigida para o cargo, tempo de serviço na organização, campus em que trabalhava, tipo de setor que trabalhava e características das atividades desempenhadas); 3. Desenvolvimento do Teletrabalho (horário de trabalho, equipamentos e internet, mobiliário). Conforme apresentado na Tabela 1, a escala unifatorial de Comportamento no Teletrabalho Compulsório evidenciou índice de confiabilidade bom com Alpha de *Cronbach* de 0,76 e a escala de Comprometimento Organizacional com 17 indicadores distribuídos em três dimensões apresentou índices de confiabilidade bons e satisfatórios, a saber: Comprometimento Afetivo (Alpha de Cronbach = 0,79); Comprometimento de Continuação (Alpha de Cronbach = 0,74) e Comprometimento Normativo (Alpha de Cronbach = 0,80).

Tabela 1. Alfa de Cronbach para cada dimensão

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Amostra

Em relação aos dados demográficos e funcionais, o gênero feminino, com 62,56% dos respondentes, prevaleceu sobre os demais e a faixa etária dos participantes que teve maior destaque foi de 29 a 39 anos, com 52,82%, seguida por aqueles que tinham de 40 a 50 (21,79%). Quanto ao estado civil, 60,26% são casados ou possuem união estável, 32,05% são solteiros e 7,69% são divorciados ou separados. Destaca-se, ainda, que 56,15% dos respondentes não possuem filhos. No que se refere à distância aproximada da residência à organização, 52,56% dos participantes moram entre 10 a 30 quilômetros do local de trabalho, seguido por aqueles que moram a menos de 10 quilômetros (27,69%), entre 30 e 50 quilômetros (16,92%) e, por fim, aqueles que residem a uma distância superior a 50 quilômetros da organização (2,82%).

No que diz respeito às variáveis relativas ao grau de instrução, tempo de serviço na organização, tipo de setor e características das atividades, destaca-se que 84,10% dos respondentes possuem relevante grau de instrução (pós-graduação, mestrado ou doutorado) e que apenas 32,31% dos respondentes têm 10 (dez) anos ou mais de organização. No que se refere ao nível de escolaridade exigida para os cargos, 54,36% dos participantes ocupam cargos de nível superior.

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

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

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

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, procedeu-se uma análise descritiva através do cálculo das médias e desvios padrão dos fatores das escalas de Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Afetivo, de Continuação e Normativo, conforme apresentado na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2. Estatística descritiva dos fatores das escalas de medida

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

As médias gerais evidenciam uma similaridade nas percepções dos servidores acerca dos indicadores de Comportamento diante do Teletrabalho Compulsório e das dimensões de Comprometimento Organizacional. A dimensão que foi melhor avaliada, corresponde ao Comprometimento Afetivo (Média = 2,52; dp = 0,87), seguida da dimensão de continuação (Média = 3,07; dp = 0,89).

Quanto aos indicadores de Comportamento diante do Teletrabalho, foi possível constatar que, apesar de o Teletrabalho está sendo praticado de forma compulsória, os servidores percebem de forma mais positiva, quando comparados aos demais indicadores, que a produtividade aumentou (Média = 2,33; dp = 1,20), houve melhoria na organização dos processos de trabalho (Média = 2,69 dp = 1,21), e maior motivação para desenvolver habilidades e competências. Por outro lado, estratégias devem ser efetivadas para valorizar os servidores da instituição, tendo em vista o resultado apresentado nesse indicador (Média = 3,05 dp = 1,23).

Tabela 3. Média por item da Escala Comportamento diante do Teletrabalho (N =390)

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quando considerados os Setores de atuação dos servidores, as médias e desvios padrão obtidos, encontram-se sistematizados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4. Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional x Setor - Médias e dp Amostra Geral (n =390)

Medidas	Unidade Administrativa (n = 261)	Unidade Acadêmica (n = 129)
---------	-------------------------------------	--------------------------------

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, diante dos resultados apresentados na Tabela 4, percebe-se uma tendência de que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com o teletrabalho. Mesmo que em proporções distintas do Comportamento diante do Teletrabalho em Unidade Administrativa ($X = 2,68$; $dp = 0,91$) e Unidade Acadêmica ($X = 2,74$; $dp = 0,87$), percebe-se um equilíbrio nas respectivas médias do Comprometimento Afetivo.

Entre as variáveis do modelo, que buscou analisar as relações entre o teletrabalho compulsório com os níveis de comprometimento organizacional dos servidores TAE, observa-se que há correlações positivas e significativas entre si (Tabela 5), variando entre 0,13 e 0,44. No que se refere ao Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional, os resultados indicam correlação positiva significativa entre Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Afetivo ($r = 0,269$; $p < 0,01$).

Tabela 5. Correlações entre as variáveis do modelo

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

****.** $P < 0,01$

Os resultados dos testes dos modelos indicam que o primeiro modelo Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo explica 8,5% ($R^2 = 0,085$; $p < 0,01$) enquanto que o segundo modelo Comportamento diante do Teletrabalho e Comprometimento Organizacional Normativo explica 2,3% ($R^2 = 0,023$; $p < 0,01$).

Tabela 6. Modelos de Regressão sobre Comprometimento Organizacional (n = 390)

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

Quanto ao Modelo 2, os resultados apontaram que, os participantes que perceberam com maior intensidade o comprometimento normativo foram aqueles que notaram mais fortemente: a) uma melhor organização dos processos de trabalho; b) maiores níveis de produtividade no teletrabalho compulsório; c) maior valorização do trabalho; d) maior motivação para desenvolver novas habilidades e competências; e e) maior preocupação da universidade com a saúde mental dos servidores.

Tais resultados, ainda que discretos, geram indicativos à organização para formulação de políticas e práticas relativas à gestão do teletrabalho no contexto pós pandêmico. Como visto, devem ser analisados os níveis de comprometimento e comportamentos diante do teletrabalho considerando não apenas a organização, mas também os setores de atuação dos servidores que a integram, tendo em vista que os indicadores podem divergir, em alguns casos, indicando, portanto, a necessidade de diferentes estratégias para incremento dos níveis de comprometimento e de atitudes e comportamentos receptivos diante do teletrabalho.

DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as relações entre comportamentos do teletrabalhador obrigatório e os níveis de comprometimento organizacional entre os servidores TAE de uma instituição pública de ensino superior

Foi possível evidenciar a influência de comportamentos diante do teletrabalho nos níveis de comprometimento organizacional, no que tange as dimensões afetiva e normativa. Os principais pontos de atenção identificados estão relacionados a percepção do servidor quanto ao pouco reconhecimento e valorização do seu trabalho na modalidade remota, por parte da organização, bem como a preocupação com a saúde mental dos servidores. Com base nesses resultados, ratifica-se a necessidade apontada pela literatura examinada (CERIBELLI; RODRIGUES, 2016; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; CASTRO, 2019; CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020) de avaliar as características individuais e habilidades dos trabalhadores e gestores para o desempenho efetivo na modalidade do teletrabalho, bem como gerenciar o suporte organizacional, pois esses aspectos podem exercer efeitos nas percepções acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho e nos níveis de comprometimento organizacional.

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

Foi possível constatar neste estudo, que o comprometimento organizacional na Administração Pública está ligado diretamente às peculiaridades das carreiras (remuneração, carga horária, plano de capacitação etc.) e aos locais aos quais se encontram os servidores (OLIVEIRA et al., 2014; ANDRADE, 2018). Porém, conforme constatado, há de se observar, ainda, o cenário atual que se apresenta a instituição objeto do estudo.

Apesar de ter sido analisado neste estudo o teletrabalho empregado de forma obrigatória, pelos motivos já apresentados, os resultados obtidos trazem alguns elementos importantes para tomada de decisão do setor de gestão de pessoas da organização, para elaboração do Programa de Gestão quando da implementação do teletrabalho em regime normal. Dentre os aspectos relevantes, destaca-se especial atenção em relação aos equipamentos, internet e mobiliário que o servidor terá disponível em sua residência para execução do teletrabalho.

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

Assim, sugere-se que estudos futuros investiguem os relacionamentos entre teletrabalho e comprometimento testando os efeitos mediadores das competências de liderança, das habilidades digitais, valores, suporte organizacional, comunicação, entre outros, considerando as peculiaridades das carreiras e órgãos nas diferentes esferas e níveis de governo, no âmbito da Administração Pública, além do momento global que está sendo aplicado o estudo.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Cad. EBAPE, Rio de Janeiro, v. 15, Edição Especial, n. 8, p. 511-533, 2017.

AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

ALBRO, M.; MCELFRISH. Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. The Journal of Academic Librarianship. Volume. 74, Issue 5, September 2021.

ALVES, S. M. P.; COELHO, M. C. R.; BORGES, L. H.; CRUZ, C. A. M.; MASSARONI, L. MACIEL, P. M. A. A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal. Revista Ciência & Saúde Coletiva, 20(10):3043-3050, 2015.

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

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

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

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

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

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

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

BRUNELLE, E.; FORTIN, J. Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE open*. [S. I.], v. 11, n. 1, p. 1-11, jan. 2021.

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

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

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

CHI, O. H.; SALDAMLI, A.; GURSOY, D. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of workingfrom-home. *International journal of hospitality management*. [S. I.], v. 98, p. 1-10, july 2021.

CONTERAS, F.; BAYKAL, E.; & ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11, 2020.

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

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

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

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

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

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

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

MELE, V.; BELLE, N.; CUCCINIELLO, M. Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 31, Issue 4, Pages 790–805, october 2021.

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

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

NILLES, J. M. *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores*. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereira e. São Paulo: Futura, 1997.

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

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

PALNTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M, A. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de*

Pandemia. Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94, 2020.

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

RYMANIAC et al. From Stationary to Remote: Employee Risks at Pandemic Migration of Workplaces. Sustainability. Switzerland, v. 13, p. 1–25, June 2021.

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

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

UNB, Estatuto e Regimento Geral. Brasília, 2011. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Funb.br%2Fimages%2FNoticias%2F2016%2FDocumentos%2Fregimento_estatuto_unb.pdf&clen=7756320&chunk=true. Acesso em: 26 mai 2021.

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

UNB, Secretaria de Comunicação (SECOM). UnB completa 59 anos gerando impacto dentro e fora dos ambientes de ensino. UnB Notícias, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/4911-unb-completa-59-anos-gerando-impacto-dentro-e-fora-dos-ambientes-de->

[ensino#:~:text=Tamb%C3%A9m%20s%C3%A3o%20essas%20as%20premissas,de%20uma%20sociedade%20mais%20justa](#). Acesso em: 19 abr. 2022.