



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

IVAN TEOTONIO RODRIGUES

Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

**Recife
2023**

IVAN TEOTONIO RODRIGUES

Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, na Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas, Como Requisito do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Recife
2023

IVAN TEOTONIO RODRIGUES

Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, na Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas, Como Requisito do Título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 06/07/2023

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior, UFPE (Orientador)

Prof^a Dr^a Taciana de Barros Jeronimo, UFPE (Examinador Interno)

Prof. Dr. Henrique César Múzzio de Paiva Barroso, UFPE (Examinador Externo)

Dedico este trabalho a minha amada Mãe Suzete, minha adorável esposa Renata e aos meus queridos filhos Pedro e Felipe.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação.

Gostaria de começar agradecendo a Deus, pois sem Sua graça e bondade, nada disso seria possível. Sou muito grato por Sua orientação e inspiração durante todo este processo.

Em segundo lugar, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Paiva, pelo seu apoio, orientação, paciência e sabedoria durante toda a minha pesquisa. Sem a sua orientação, este trabalho não seria possível.

A minha esposa, Renata Patrícia, agradeço por seu amor incondicional, por seu suporte emocional e por ter sido minha inspiração em todos os momentos dessa jornada.

Aos meus filhos Pedro Lima e Felipe Santana, agradeço por serem meu incentivo e por sempre me lembrarem do propósito deste trabalho.

Aos meus pais Suzete Maria e José Teotonio, agradeço pelo amor deles, encorajamento e apoio incondicional em todas as fases da minha vida acadêmica e pessoal. À minha irmã Juliana Maria, agradeço por sempre me apoiar em todas as minhas decisões.

Ao meu grande amigo Antônio Alves, não só pelo apoio e incentivo durante a elaboração deste trabalho, mas também pela amizade verdadeira e duradoura que nos une. Seu apoio foi essencial em minha vida e, por isso, sou muito grato por tê-lo como amigo.

Gostaria de aproveitar este espaço para agradecer a Marcílio Nascimento e Poliana Karla, que foram fundamentais em diversas etapas deste trabalho, fornecendo suporte, encorajamento e feedback valioso ao longo de todo o processo. Sem a ajuda deles, certamente não teria sido possível concluir este projeto da maneira como foi feito.

Agradeço, também, aos amigos da minha turma do mestrado por suas contribuições valiosas, incentivo e discussões animadas, que me ajudaram a desenvolver as ideias e melhorar o estudo, em especial a Daiane, Danielle e Raissa, representando os demais colegas.

Gostaria de estender meus agradecimentos aos meus colegas de trabalho, que me apoiaram e me encorajaram durante a elaboração desta dissertação. Em especial, quero agradecer aos meus colegas de equipe pelo incentivo para que eu pudesse prosseguir com meus estudos acadêmicos.

Por fim, agradeço a todas as outras pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Sem o apoio e incentivo de todos vocês, este desafio não teria sido alcançado.

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em investigar o modo como o teletrabalho vem sendo realizado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), considerando a inovação organizacional gerada ao longo da implantação do programa de gestão de desempenho (PGD). Foi conduzido um estudo de caso qualitativo e descritivo em que os resultados apontam ser a regulamentação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no DNIT essencial para consolidar o teletrabalho no Órgão, e a infraestrutura digital e o suporte adequado são fundamentais para garantir a efetividade e a segurança do trabalho remoto. O PGD constitui uma ferramenta de gestão pública federal, vista como modalidade de inovação organizacional, a qual promove uma nova forma de organizar a equipe de trabalho, de modo a priorizar o monitoramento das entregas das atividades planejadas em vez de efetuar o controle de frequência. Esse Programa constitui uma ferramenta de gestão essencial na administração pública federal e contribui para o processo de inovação ao monitorar a produtividade e o cronograma de trabalho. A infraestrutura tecnológica adequada tem disponibilizado acesso a arquivos e informações, uma rede confiável e segura para a transferência de dados e a disponibilidade de equipamentos para garantir a qualidade e a produtividade do teletrabalho. A comunicação e a colaboração em equipes de trabalho são cruciais, especialmente em contextos de trabalho remoto. A comunicação virtual deve ser complementada com a interação presencial para garantir a construção de relacionamentos mais fortes e uma comunicação mais efetiva a longo prazo, mitigando o isolamento profissional. O investimento em plataformas de compartilhamento de informação e a criação de espaços de interação e colaboração são estratégias voltadas para mitigar os desafios relacionados à comunicação e colaboração no trabalho remoto. Embora o teletrabalho ofereça a oportunidade de conciliar trabalho e vida pessoal, essa modalidade também pode impactar negativamente a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Para evitar situações de estresse e ansiedade, é essencial que os profissionais tenham tempo para descansar e se dedicar a atividades pessoais e de lazer.

Palavras-chave: administração pública; inovação; tecnologia; pgd; teletrabalho.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate how teleworking has been carried out at the National Department of Transportation Infrastructure (DNIT), considering the organizational innovation generated during the implementation of the Performance Management Program (PGD). A qualitative and descriptive case study was conducted, with the results indicating that the regulation of the Performance Management Program (PGD) at DNIT is essential to consolidate teleworking within the organization, and digital infrastructure and adequate support are crucial to ensure the effectiveness and security of remote work. The PGD serves as a federal public management tool, seen as a form of organizational innovation that promotes a new way of organizing the work team, prioritizing the monitoring of planned activities' deliveries instead of controlling attendance. This program is an essential management tool in federal public administration and contributes to the innovation process by monitoring productivity and work schedules. Adequate technological infrastructure provides access to files and information, a reliable and secure network for data transfer, and the availability of equipment to ensure the quality and productivity of teleworking. Communication and collaboration in work teams are crucial, especially in remote work contexts. Virtual communication should be complemented by face-to-face interaction to build stronger relationships and more effective long-term communication, mitigating professional isolation. Investing in information-sharing platforms and creating interaction and collaboration spaces are strategies aimed at mitigating challenges related to communication and collaboration in remote work. Although teleworking offers the opportunity to balance work and personal life, this mode of work can also negatively impact employees' mental health and well-being. To avoid stress and anxiety, it is essential for professionals to have time to rest and engage in personal and leisure activities.

Keywords: public Administration; innovation; technology; pgd; telework.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologias de inovação	26
Quadro 2 - Serviços acessados pelos usuários no portal do DNIT.....	32
Quadro 3 - Categorias de análise e seus resultados.....	38
Quadro 4 - Quadro comparativo do teletrabalho no setor público e no setor privado	40
Quadro 5 - Normas do teletrabalho aplicadas ao setor público federal.....	42
Quadro 6 - Diretrizes do PLS-DNIT 2021-2023	62
Quadro 7 - Aplicações e sistemas corporativos no setor público federal.....	69
Quadro 8 - Atores institucionais participantes do estudo.....	79
Quadro 9 - Categorias Analíticas	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Quatro dimensões da inovação.....	21
Figura 2 - Os períodos de estudos voltados para a inovação no setor público.....	24
Figura 3 - Linha do Tempo do Governo Eletrônico.....	29
Figura 4 - Sítio do DNIT na internet.....	31
Figura 5 - Ciclo de Avaliação de Desempenho.....	57
Figura 6 - Organograma do DNIT.....	60
Figura 7 - Mapa Estratégico.....	61
Figura 8 - Objetivos Estratégicos do Plano Diretor de Logística Sustentável – DNIT 2021-2023.....	61
Figura 9 – Proposição de Plano de Trabalho.....	68
Figura 10 - Adesão ao PGD por região no DNIT.....	70
Figura 11 - Histórico de Adesão ao PGD/Mês.....	71
Figura 12 - Grupo de risco ao vírus da COVID-19.....	72
Figura 13 - Visão de Adesão do PG.DNIT – Sede.....	73
Figura 14 - Adesão ao PGD por Unidade Federativa.....	74
Figura 15 - Ranking de adesão ao PGD por cargo.....	74
Figura 16 - Nuvem de Palavras – Fases do teletrabalho.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
CAF	Coordenação de Administração e Finanças
CCE	Cargo Comissionado Executivo
CGCOM	Coordenação Geral de Comunicação Social
CGLOG	Coordenação Geral de Recursos Logísticos
CGGP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação da Leis Trabalhistas
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
DAS	Direção e Assessoramento Superiores
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DPP	Diretoria de Planejamento e Pesquisa
E-GOV	E-government
EGD	Estratégia de Governança Digital
IN	Instrução Normativa
ISP	Inovação no Setor Público
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
ME	Ministério da Economia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
NS	Núcleo de Sustentabilidade
NUCOM	Núcleo de Comunicação Social
PE	Pernambuco
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
PLS	Plano de Logística Sustentável
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
SRE	Superintendência Regional no Estado

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SSUST	Seção de Sustentabilidade
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TSM	Telework Systematic Model

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	OBJETIVO GERAL	19
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.2	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	23
2.3	GOVERNO ELETRÔNICO	26
2.4	PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL (PEN) E SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)	32
2.5	TELETRABALHO	35
2.5.1	Teletrabalho no Setor Público	39
2.5.2	Regulamentação do Teletrabalho na Administração Pública Federal	41
2.5.3	Framework de Fatores em relação ao Teletrabalho	43
2.6	AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO.....	55
3	DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - O TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (PGD)	59
3.1	TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE.....	64
3.2	PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES.....	65
3.2.1	Visão Geral da Adesão ao Programa de Gestão de Desempenho	69
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
4.1	NATUREZA DO ESTUDO, MÉTODO E TIPO DE PESQUISA.....	76
4.2	CRITÉRIO DE ESCOLHA DO CASO	77
4.3	COLETA DE DADOS.....	78
4.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
4.5	VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS	82
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
5.1	ENTRADAS	84
5.1.1	Disponibilidade de Recursos	84
5.1.2	Infraestrutura Digital	86
5.1.3	Relacionamento Profissional	89
5.1.4	Apoio Organizacional	92
5.1.5	Ambiente de Trabalho Remoto	93
5.2	SAÍDAS	94
5.2.1	Troca de Conhecimento	95
5.2.2	Equilíbrio Entre Trabalho e Vida Pessoal	96

5.2.3 Isolamento Profissional	98
5.2.4 Flexibilidade e Organização do Tempo.....	100
5.2.5 Satisfação e Bem-estar dos Colaboradores.....	101
5.3 RESULTADOS.....	102
5.3.1 Modelo de Trabalho Híbrido	102
5.3.2 Inovação organizacional.....	104
5.3.3 Oportunidades de Projetos.....	108
5.3.4 Produtividade e Desempenho.....	110
5.3.5 Autonomia e Independência.....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	127
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA.....	128
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	129
APÊNDICE D - MAPA DE CODIFICAÇÃO.....	131

1 INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo nas estruturas organizacionais contemporâneas, sobretudo quando se trata dos avanços decorrentes da tecnologia de informação e comunicação (TIC), têm contribuído para o desenvolvimento e aprimoramento de atividades laborais nos ambientes remotos de trabalho, efetuadas em meio à efetivação de tarefas desenvolvidas por organizações públicas e privadas. Essas atividades são regidas por mecanismos de regulação que preconizam a flexibilização nas relações de trabalho, dentre os quais encontra-se o teletrabalho, que se revela um mecanismo de operação laboral ainda incipiente na administração pública. Entretanto, tal dispositivo tem provocado mudanças de lógica de produtividade e controle de frequência dos colaboradores, a ponto de surgir a necessidade de um debate a respeito dessas relações remotas de trabalho (Carneval, 2018).

Avaliação e gestão de desempenho desempenham um papel crucial nesse novo cenário de trabalho. Com a adoção do teletrabalho, as organizações enfrentam o desafio de estabelecer práticas eficientes para avaliar e gerenciar o desempenho dos profissionais que executam suas atividades fora do ambiente tradicional. A ausência de supervisão direta e a flexibilidade de horários demandam a implementação de sistemas de gestão que considerem metas claras, indicadores mensuráveis e critérios objetivos de avaliação.

Em 2020, diante do contexto da pandemia da Covid-19, agentes da sociedade civil foram obrigados a repensar seus modos de vida, inclusive no que concerne às modalidades contemporâneas de trabalho (Oliveira; Pantoja, 2020). Isso ocorre frente ao distanciamento imposto pelas autoridades governamentais atuando em diversas regiões do país e do mundo, a fim de se evitar o risco de contaminação decorrente da pandemia, por recomendação da Organização Mundial de Saúde – OMS.

A necessidade do isolamento social demandou a reflexão a respeito de quais atividades seriam consideradas essenciais à população local, as quais exigiram a presença física de determinadas categorias de profissionais, sobretudo da área de saúde, transporte e segurança pública, com o propósito de mitigar o número de infectados e se evitar o colapso dos sistemas de saúde (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020). Isso se consolida como estratégia dirigida para o enfrentamento de tal doença, assim, que fez suscitar a questão do modo como dar continuidade à realização das atividades laborais à distância, em que se vislumbra a adoção do teletrabalho como alternativa para que fosse adotada pelas empresas e instituições a fim de reduzir o deslocamento diário da população que reside nas áreas distantes das cidades (Bridi, 2020; CFESS, 2020).

Empresas privadas e órgãos públicos tiveram que se adaptar ao distanciamento social com o intuito de dar continuidade às suas atividades organizacionais. Para tanto, seus líderes se utilizaram da forma laboral remota para garantir a consecução dos seus objetivos. Dados divulgados pelo IBGE indicam que no segundo trimestre de 2020 cerca de 8,6 milhões de brasileiros trabalhavam de forma remota contra 3,8 milhões de pessoas, em 2018, período que antecede a pandemia da COVID-19 (Oliveira, 2020).

O teletrabalho aplicado ao serviço público começa a ser intensificado no âmbito da administração pública, situação que faz com que dirigentes e suas equipes assumam o desafio de adaptação laboral, mas fazem isso com a expectativa de que essa prática profissional se revele primordial frente ao contexto da gestão pública, em especial, no que tange à melhoria dos serviços prestados à população e à redução dos seus gastos (Oliveira; Pantoja, 2020). Logo, esse processo vai ao encontro da modernização que vem ocorrendo ao longo do tempo na administração pública, em busca de uma maior efetividade da prestação dos serviços e menores gastos públicos. A utilização desses termos remete à reforma gerencial iniciada em 1995 contemplada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em que a eficiência no setor público, a necessidade de redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços têm o cidadão como agente beneficiário (Brasil, 1995).

A intenção de melhorar a eficiência e qualidade no atendimento das necessidades da sociedade diante das inovações vivenciadas no setor público desde a reforma gerencial remete à utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), a qual possibilitou o surgimento de novas práticas laborais, em especial o teletrabalho que, conforme Rocha e Amador (2018), permite a realização das atividades laborais em qualquer lugar, uma vez que esta prática envolve o trabalho executado fora do ambiente interno da organização.

O teletrabalho surge como consequência da disseminação da TIC e possibilita que os colaboradores das empresas executem suas tarefas longe das sedes de suas instituições, nas quais se dispensa o processo de locomoção dos empregados, fato representado pela ida e volta ao trabalho (Nilles, 1997).

No Brasil, o teletrabalho já havia sido mencionado na Consolidação da Leis Trabalhistas – CLT, em seu artigo 6º, contudo ganhou notoriedade com o advento da Lei nº 13.467/2017. A reforma trabalhista introduz um capítulo específico para este tema, sendo regulamentado na esfera privada e trazendo garantias de isonomia para os trabalhadores no que tange aos direitos de qualquer outro funcionário que exerça presencialmente suas atividades.

Na esfera pública, a adesão à modalidade de teletrabalho estava presente em algumas instituições públicas. No que tange ao Poder Executivo Federal, em virtude da publicação das

Instruções Normativas SGE/ME nº 19, de 12 /03/2020, e nº 21, de 16/03/2020, do Ministério da Economia - ME, que tratam das orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, em relação às medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de nível internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT) autorizou, por meio da Portaria DNIT nº 1584, de 19/03/2020, a adoção do regime de jornada de trabalho em turnos alternados de revezamento e de trabalho remoto em caráter excepcional.

O estabelecimento desse instrumento de trabalho no setor público se origina de regulamentação específica do órgão ou da entidade que o adote, todavia, sua adoção como medida para conter a disseminação dessa doença não se confunde com a utilização do mesmo diante da implementação do Programa de Gestão de Demandas (PGD), sobretudo após a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (Almeida, 2021).

A pandemia do novo coronavírus trouxe riscos à consecução dos objetivos estratégicos do DNIT, no que tange à continuidade dos serviços prestados à população. Essa prática funcional se tornou uma oportunidade para a realização de mudanças estruturais nesta Autarquia, a exemplo da estruturação do Programa de Gestão de Demandas (PGD), por meio da IN nº 06/2021 (DNIT, 2021), que posteriormente teve sua nomenclatura modificada para Programa de Gestão de Desempenho, em virtude da publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que consolida o teletrabalho na administração pública federal. Isso ocorreu de modo a possibilitar a realização do teletrabalho por servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (Brasil, 2022).

Uma ferramenta inovadora no que diz respeito ao cenário organizacional, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) tem contribuído para a consolidação do teletrabalho naquela autarquia federal que, diante do novo quadro desencadeado pela pandemia, deixa de ser operado de forma exclusiva no setor de auditoria, cuja prática social foi vivenciada de forma experimental em 2016 e se expande para alcance das suas demais unidades funcionais como engenharia e o administrativo.

A introdução de novas práticas de gestão com o objetivo de melhorar o desempenho da organização é vista como processo de inovação organizacional (Mol; Birkinshaw, 2009; Alves, 2018). Nesse sentido, o PGD se apresenta como a junção de novidade e utilidade que para Sano (2020) são elementos centrais da inovação, em que a primeira característica corresponde à

incorporação de algo novo em uma unidade de trabalho, uma vez que pode ter sido utilizado em outra localidade e a segunda diz respeito à sua utilidade prática em certo contexto do trabalho, devendo ser colocada em ação e gerar resultado para a organização.

A implementação do teletrabalho enfrenta uma série de desafios que demandam atenção e estratégias adequadas. Um desses desafios contempla a ausência de uma rotina fixa e a flexibilidade de horários que podem levar a dificuldades na organização das tarefas e no cumprimento de prazos estabelecidos. A produtividade se torna um ponto sensível, já que a falta de supervisão direta pode afetar a motivação e a eficiência dos colaboradores. A interação da equipe de trabalho também se torna um desafio, uma vez que a comunicação presencial é substituída por aquela exercida por meios virtuais.

Outro desafio dessa prática laboral remota está associado ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, visto que a ausência de uma separação clara entre o espaço de trabalho e o espaço doméstico pode levar a uma sobrecarga e dificuldade em estabelecer limites saudáveis. O isolamento profissional demonstra ser uma questão de observação, uma vez que a ausência de interação social no ambiente de trabalho pode impactar negativamente o bem-estar emocional dos colaboradores.

O problema de pesquisa exige a imersão sistemática no universo pesquisado para acessar o objeto de investigação, compreensão da literatura existente, assim como discussão com estudiosos na área de atuação do estudo proposto, de modo a estruturá-lo na forma de pergunta, devendo esta ser empírica, suscetível de solução e limitada a uma dimensão viável (Gil, 2017). Dessa forma, este relatório de pesquisa se pauta por buscar responder a seguinte questão: **Como vem ocorrendo a adoção do teletrabalho no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) diante da inovação organizacional gerada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD)?**

1.1 JUSTIFICATIVA

O teletrabalho constitui um modelo de relação de trabalho operado com suporte de dispositivos virtuais que se revela inovador na esfera organizacional (Oliveira; Pantoja, 2020). Diante disso, as discussões a respeito da organização do trabalho auxiliam a aprofundar o olhar conceitual a respeito dessa temática a fim de que sejam identificados benefícios, aplicações e impactos advindos da sua utilização, na administração pública (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

O teletrabalho se apresenta como alternativa às instituições que buscam flexibilizar sua organização administrativa, possibilitando que os servidores executem suas tarefas em

ambiente diverso da instituição, com expectativas de ganho na produtividade. Ademais, é crucial que possam analisar os impactos advindos em razão desta prática laboral para o trabalhador e a organização, tais como as vantagens alcançadas com redução de custos, aumento da produtividade e satisfação do indivíduo na atividade laboral (Aderaldo, I.; Aderaldo, C.; Lima, 2017).

A prática trabalhista remota converge com a visão da administração pública gerencial, atrelada à busca por efetividade no setor público. É possível visualizar certa preocupação com a redução dos custos decorrentes deste novo modelo gerencial, apresentado sob o enfoque de controle de resultados. Os protagonistas do modelo estrutural de gerência pública atual procura fazer com que a administração seja mais flexível e os administradores estejam mais motivados, isso em comparação com formatos administrativos tradicionais. Além disso, essa nova gestão pública busca promover a autonomia dos servidores públicos em relação às normas rígidas e à supervisão direta perante a gerência pública e a sociedade civil (Bresser-Pereira, 2008).

Uma vez que a reforma gerencial representa um passo adiante em relação à reforma burocrática, ela adota novas formas de controle ou responsabilização. Enquanto as três formas burocráticas clássicas de responsabilização são: normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria, as três formas gerenciais típicas são: administração por resultados ou objetivos, competição administrada visando à excelência e responsabilidade social (Bresser-Pereira, 2008, p. 401).

A adoção da prática laboral remota, além de apresentar benefícios, revela desafios e desvantagens capazes de impactar na organização do trabalho e nas relações familiares do trabalhador. Diante desses dilemas, o teletrabalho, visto como uma inovação organizacional, pode ser interpretado de diversas formas, dependendo do quanto esse formato de trabalho possa impactar nas rotinas de alguma entidade, assim como na vida do funcionário. Considerando tal contexto, a administração pública tem revelado a experiência do trabalho remoto nas organizações devido à pandemia do novo coronavírus, cujos benefícios e desafios dessa modalidade de trabalho no serviço público precisam ser demonstrados aos gestores e à sociedade (Oliveira; Pantoja, 2020).

Como acontece em órgãos da administração Federal, o DNIT intensificou a utilização do modelo de teletrabalho em razão deste fato e, com o intuito de aprimorar e estabelecer essa forma de trabalho como modelo laboral, foi instituído o programa de gestão de demanda, que posteriormente passou a ser intitulado Programa de Gestão de Desempenho - PGD.

Surge a necessidade de se compreender o modo como vem ocorrendo o desenvolvimento da nova estrutura de trabalho nesse órgão, a fim de que sejam geradas informações hábeis e fidedignas, dirigidas para a tomada de decisão dos gestores desta organização. Esses dados constituem fonte de suporte para os administradores no sentido de

possibilitarem a formulação de um planejamento efetivo com respeito a tal modelo de trabalho na busca por melhorar seu funcionamento de modo a potencializar os resultados positivos e mitigar possíveis eventos negativos decorrentes desta prática laboral.

A pesquisa sobre o teletrabalho na administração pública brasileira é relevante por abordar temas contemporâneos, contudo, há uma escassez de estudos sobre esse tema específico, apesar da adoção cada vez mais frequente do teletrabalho em órgãos públicos (Oliveira; Pantoja, 2018).

Espera-se, portanto, que os resultados advindos deste estudo possam contribuir para se garantir a compreensão de modalidades de teletrabalho com seu componente inovador no âmbito das organizações públicas, o PGD. Isso deve ocorrer de forma que este estudo forneça informações relevantes para os agentes públicos e outros agentes da sociedade civil, além de o tópico gerar contribuições teóricas, práticas e metodológicas, acerca do desenvolvimento das atividades dos indivíduos que aderem ao sistema de teletrabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo reside em descrever o teletrabalho no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) por meio da inovação organizacional proporcionada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), descrita sob a perspectiva de teletrabalhadores que atuam nessa organização.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos propostos para esta pesquisa são:

- Descrever a maneira como opera o modelo de teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) implantado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT;
- Identificar as percepções dos teletrabalhadores quanto ao teletrabalho como nova prática laboral no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi construído a partir da pesquisa bibliográfica com o fim de nortear a estrutura do problema de pesquisa investigado. Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizamos o arcabouço teórico pautado sobretudo em artigos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais, tais como os estudos de Oliveira e Pantoja (2018), Stoain *et al.* (2022), e Ton *et al.* (2022).

O capítulo aborda diversos assuntos relacionados à inovação e modernização no setor público. Assim, se inicia com a apresentação dos conceitos fundamentais sobre inovação; em seguida, a inovação é discutida por sua atuação no âmbito do setor público, em que se destaca seu significado na administração pública e as diferenças em relação a sua operacionalização na iniciativa privada. Uma parte desse tópico é dedicada ao governo eletrônico, que surge como resposta à evolução tecnológica e à popularização da internet, o qual permite a prestação de serviços públicos sem a necessidade de presença física da população.

Outro tema abordado diz respeito ao processo eletrônico nacional e o sistema eletrônico de informações, que se enquadram na modernização e no uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) no âmbito das organizações públicas. Adiante, é apresentado o capítulo trata do teletrabalho, em que se discute suas características gerais, vantagens e desvantagens, marco regulatório e experiências vivenciadas por técnicos que atuam no setor público brasileiro. Por fim, é apresentado o tema de avaliação e gestão de desempenho de modo a demonstrar suas características, benefícios e desafios associados entre si em razão da implementação dessa prática na organização.

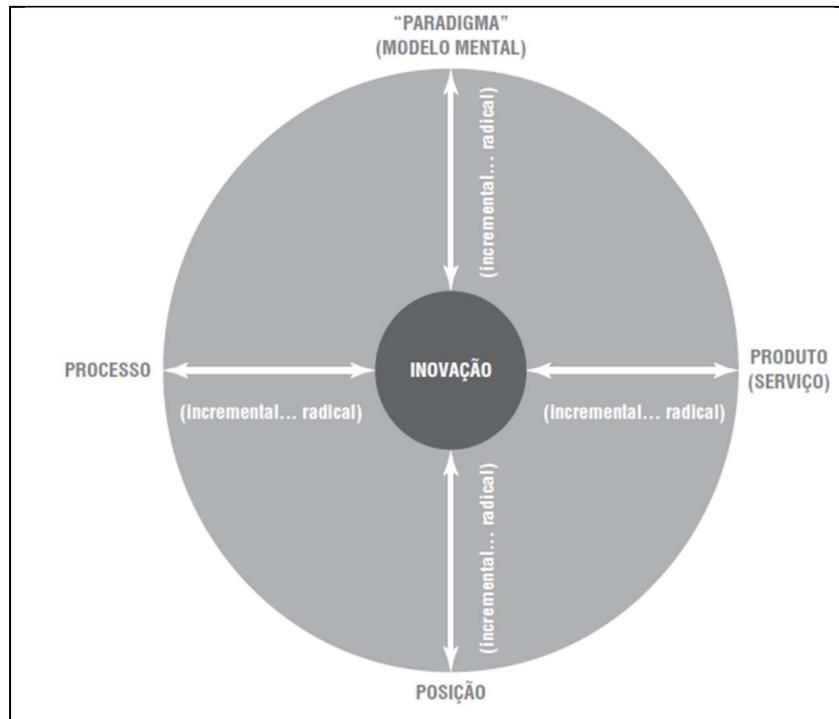
2.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre inovação explicitam a relação entre esta e o crescimento econômico, tendo como foco o desenvolvimento de produtos e processos no setor privado com aplicação comercial (Brandão; Bruno-Faria, 2013). Os mesmos autores dispõem que Schumpeter (1982) descreve a inovação como a combinação dos fatores de produção, ou seja, mão de obra e matérias-primas, a fim de trazer novos produtos ao mercado por intermédio de alguma invenção ou inovação na tecnologia, sendo o mesmo considerado como pioneiro no assunto.

A inovação é um conceito que pode ser abordado de diversas formas. É vista para alguns como introdução de algo novo ou melhorado que gere valor para a empresa e para o cliente (Tidd; Bessant, 2015). Essa definição destaca a importância de inovar não só para as empresas,

mas também para os clientes e a sociedade em geral. Estes autores abordam quatro dimensões da inovação, incluindo inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma (Figura 1).

Figura 1- Quatro dimensões da inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 25).

A inovação pode ocorrer em diferentes formas: inovação de paradigma, que busca romper com modelos estabelecidos e criar novos padrões e formas de pensar; inovação de produto, que se refere à criação de novos produtos ou serviços atendendo às necessidades dos clientes de maneira inovadora; inovação de posição, que envolve a criação de novos modelos de negócios e posicionamento no mercado para gerar valor aos clientes e acionistas; e por fim, a inovação de processo, que visa melhorar a eficiência e qualidade dos produtos por intermédio de melhorias nos processos internos da empresa, a qual se inclui a inovação organizacional (Tidd; Bessant, 2015).

As práticas profissionais que conduzem à inovação organizacional se referem à implementação de mudanças que alteram os processos administrativos, inclusive as dinâmicas organizacionais associadas a tomadas de decisão, alocação de recursos, distribuição de responsabilidades e relacionamentos interpessoais (Barbieri; Álvares, 2002). Elas compreendem novas abordagens, estratégias e estruturas organizacionais dirigidas para potencializar a gestão do trabalho, bem como os processos que trazem mudanças nos procedimentos de gestão e em sistemas administrativos da organização (Damanpour, 2014).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Manual de Oslo¹ (OCDE, 2018, p. 32), traz a seguinte definição: “Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)”. Aqui o conceito de inovação se baseia em dois tipos principais: inovações de produto e inovações de processos de negócios, marketing ou organizacional, sendo identificados pela OCDE (2018, p. 34) como:

Uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado. Uma inovação de processos de negócios é um processo de negócios novo ou aprimorado para um ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos negócios anteriores da empresa processos e que foi colocado em uso pela empresa.

A inovação de produto envolve a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, enquanto a inovação de processo refere-se a um novo método de produção ou distribuição. A inovação de marketing está relacionada a novas técnicas de promoção, publicidade ou distribuição de produtos, enquanto a inovação organizacional envolve a adoção de novos métodos de gestão, organização do local de trabalho ou relações externas. Segundo Silva (2018), as inovações organizacionais são essenciais no contexto de trabalho, pois representam ferramentas e perspectivas que podem influenciar a permanência dos colaboradores na organização e sua contribuição para alcançar os objetivos organizacionais.

As transformações na estrutura organizacional envolvem alterações nas dinâmicas de poder, na distribuição de tarefas, nos sistemas de recompensa, nas formas de comunicação e em diversos outros aspectos da interação formal entre os membros da organização. Quando ocorrem mudanças nos processos de produção ou na prestação de serviços, é comum que sejam acompanhadas por inovações na estrutura organizacional de forma simultânea (Moreira; Queiroz, 2007).

O programa de gestão de desempenho (PGD) é a implementação de um novo método organizacional, representando uma nova prática de gestão adotada pela empresa. Ele reflete uma abordagem inovadora na forma como a organização gerencia o desempenho de seus colaboradores, sendo uma decisão estratégica tomada pela gerência. A natureza distintiva do PGD como uma inovação organizacional reside no fato de que não foi anteriormente utilizado

¹ O Manual de Oslo, editado desde 1990, é a designação dada a um documento produzido pela OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em cooperação com a Comunidade Européia (DG XI e Eurostat), cujas diretrizes são fornecidas para coletar e interpretar dados sobre inovação. Procura facilitar a comparabilidade internacional e fornece uma plataforma para pesquisa e experimentação em medição de inovação. Esse manual serve como referência aos métodos utilizados para produzir estatísticas respeitantes à Investigação & Desenvolvimento, para proporcionar o desenvolvimento de informação comparável entre diversos países.

na empresa, representando uma mudança significativa na forma como o desempenho é gerenciado internamente e nas relações com os colaboradores (Carvalho, 2009).

O design e a estrutura organizacional são fundamentais para promover a inovação e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma empresa. Para alcançar a inovação, é necessário que a organização seja criativa e ágil. Para tanto, é preciso projetar uma estrutura que permita a criação e implementação de ideias inovadoras, bem como o desenvolvimento e gerenciamento eficaz das capacidades dinâmicas (Teece, 2018).

Outros autores, como O'Reilly e Tushman (2017), destacam o papel da liderança na promoção da inovação organizacional. Eles enfatizam que os líderes são agentes na criação de uma visão clara e inspiradora para a inovação, além de estabelecer uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo. A liderança também deve incentivar a colaboração e a diversidade de perspectivas voltadas para promover a criatividade e a inovação na organização.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Novas alternativas de tecnologias de gestão estão sendo implementadas com base nas ideias pós-gerencialistas, a fim de fomentar a inovação aberta, colaborativa e experimental que vem a acontecer no âmbito das entidades públicas, de modo a buscar atender aos anseios da população (Emmendoerfer, 2019). Nesse sentido, a inovação no setor público se apresenta como uma proposta para soluções de problemas com os quais se deparam as lideranças de organizações públicas (Ferrarezi *et al.*, 2019).

Os conceitos concernentes à inovação podem ser utilizados tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública. Seguindo essa linha de raciocínio, Kattel *et al.* (2014) discorrem a respeito dos esforços de teóricos para delinear e promover a conceituação da inovação governamental, dividido em três períodos:

I. Período Schumpeteriano, em que as inovações e o setor público estão associadas, de forma ampla à aplicação em economia e negócios de uma teoria que trata da demonstração da mudança evolutiva nas sociedades, sobretudo relacionadas a Schumpeter (1912 e 1939), impulsionada por pessoas empreendedoras, criativas e inovadoras. Diante disso, “[...] o setor público tem um caráter duplo em relação à inovação: ele próprio pode ser mudado pelos inovadores e o Estado pode desempenhar um papel crucial para as inovações empresariais” (Kattel *et al.*, 2014, p. 4);

II. Período da Teoria Organizacional, em que as inovações no setor público são compreendidas como práticas organizacionais semelhantes às inovações nas organizações privadas, associada

especialmente à teoria organizacional inicial e a Wilson (1989). Isso compreende o apoio ao trabalho criativo e as novas ideias. Em sua maioria, essas iniciativas não diferenciam organizações do setor privado e público; e

III. Período da Teoria Autóctone, que retrata uma tendência de associar as inovações do setor público ao do setor privado, com as primeiras publicações encontradas a partir dos anos 2000.

Em seu estudo, Olavo (2020) consolida os três períodos nos quais são apresentados autores e mudanças ocorridas em cada período (Figura 2), destacando o conceito de inovação numa multiplicidade de sentidos e em processo de construção.

Figura 2 - Os períodos de estudos voltados para a inovação no setor público



Fonte: Olavo (2020, p. 40).

Determinados autores oriundos da literatura de inovação procuram afastar das abordagens de Schumpeter (1982) do setor privado, as quais dão ênfase à novidade na ação e das alterações no nível organizacional no que tange à inovação relativa ao setor público. Todavia, a tentativa de fazer a distinção entre as inovações nesses dois setores não é implementada de forma substancial em termos de conceitos.

A inovação no setor público se revela como necessidade diante das novas demandas da sociedade por melhoria nos serviços prestados, que são atendidas normalmente a partir de práticas inovadoras que são dominadas ou iniciadas por empreendedores públicos, essenciais aos governantes diante dos desafios socioeconômicos de seus territórios (Emmendoerfer, 2019). Ao abordar os problemas crescentes da sociedade em diversas áreas, a exemplo da saúde, meio ambiente, educação, segurança, economia, as organizações públicas podem desenvolver um modelo de inovação incremental ou radical, tais como: produto, processo, comunicação e organizacional (Sousa *et al.*, 2022).

A Inovação no Setor Público (ISP) compreende a introdução de novos elementos para

um serviço público, seja por meio de novos conhecimentos ou nova maneira de gerir os recursos públicos, de modo que represente uma ruptura com o passado (Osborne; Brown, 2005). Logo, uma outra definição apresenta que a ISP engloba ideias que são geradas e implementadas com vistas a criar valor público, direcionados para o ambiente interno ou externo à administração pública (Comissão Europeia, 2013).

Emmendoerfer (2019, p. 22), diante dessas particularidades das organizações públicas, define a inovação no setor público como: “[...] uma ideia (nova, melhorada ou renovada) e sistematizada para o contexto de sua aplicação, com o intuito de solucionar um problema de interesse público, cujo protagonismo é exercido, pelo menos inicialmente, por pessoas que demonstram comportamentos empreendedores na administração pública.”

A inovação aplicada ao setor privado vislumbra o esforço por incrementar a competitividade, lucratividade e a participação de mercado, com o valor resultante dessa prática mensurado economicamente, diferenciando-se do setor público em virtude de não ser a finalidade do Estado gerar lucro, sendo caracterizado por valores voltados para os resultados com alcance individuais e sociais, como melhoria da saúde, criação de empregos; serviços para os cidadãos; aumento da produtividade das organizações e o fortalecimento da democracia, com a promoção da participação da sociedade e compromisso com a prestação de contas (Comissão Europeia, 2013). As principais diferenças entre organizações com fins públicos e privados são visualizadas quanto à autonomia gerencial, ao objetivo final das organizações, às medidas de desempenho, ao relacionamento com usuários e fornecedores e às relações trabalhistas (Isidro, 2018).

No setor público, os resultados são múltiplos e concorrem entre si, buscando um equilíbrio de valores; já no setor privado a inovação tende a criar vantagens competitivas e gerar lucros. Contudo, apesar dos resultados serem diferentes, os setores público e privado devem buscar soluções de modo conjunto para a sociedade, por meio de um ecossistema de inovação que possam solucionar problemas públicos (Olavo, 2020, p. 38).

A noção de inovação também pode ser compreendida como o “[...] desenvolvimento ou melhoria de serviços, produtos públicos e processos, que ocorrem no âmbito interno (organizacional) ou externo (social) que geram valores para os servidores ou para os cidadãos” (Olavo, 2020, p.42).

Em sua obra e ao fazer uma revisão da literatura com base nos estudos de Brandão e Bruno-Faria (2012), Hartley (2005, 2013) e de Vries, Bekkers, Tummers (2014), Sano (2020) constatam que as formas de inovação presentes na administração pública podem estar agrupadas em processos administrativos, processos tecnológicos, serviços, visão conceitual, governança, e políticas públicas (Quadro 1), sendo o primeiro. Nesse contexto, O Programa de Gestão de

Desempenho (PGD) adotado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) se inclui como inovação organizacional que visa aprimorar os processos administrativos por meio da implementação de estratégias de avaliação e gestão de desempenho eficazes.

Quadro 1 - Tipologias de inovação

Tipo de Inovação	Descrição
Processos administrativos	Introdução de novas ferramentas de gestão, formatos organizacionais, formas de trabalho, práticas gerenciais.
Processos tecnológicos	Adoção de novas tecnologias na prestação de serviços.
Serviços	Criação de novos serviços públicos ou novas formas de acesso e entrega.
Conceitual	Desenvolvimento de novas visões de mundo e que questionam concepções prévias, levando a mudanças de paradigmas e, portanto, nas possíveis soluções.
Governança	Introdução de novas formas de relacionamento entre atores e/ ou organizações no processo de tomada de decisão. Pode ser interno à organização ou externo, na relação com outros órgãos públicos, cidadãos, ONG e setor privado.
Políticas públicas	Mudanças nas políticas públicas, podendo ser resultante também de inovações conceituais

Fonte: Adaptado de Sano (2020).

O termo inovação ganha popularidade a partir da década de 1980, no âmbito do setor público, estando em 1990 sua concepção associada a práticas da Nova Gestão Pública (NGP) e, finalmente, atrelada ao avanço da tecnologia da informação e comunicação (Sano, 2020).

2.3 GOVERNO ELETRÔNICO

A internet proporciona a comunicação em tempo real sem fronteiras físicas que não sejam transpassadas pela informação. Com isso, os agentes do Estado têm enfrentado novos desafios no que diz respeito à transformação digital. Com a revolução digital, ocorre a popularização e democratização da tecnologia. Assim, a informação constitui um dos principais ativos das organizações e o uso adequado da tecnologia da informação e comunicação (TIC) representa um fator determinante de êxito nas operações administrativas.

O setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) é provavelmente o setor mais emblemático do progresso e da inovação em toda a sociedade, tanto tecnológica quanto economicamente. De fato, as práticas de uso de tecnologia, emprego e organização do trabalho no setor muitas vezes são pioneiras em desenvolvimentos em outros setores. A razão óbvia é que este setor desenvolve uma grande proporção das tecnologias que mudam visivelmente o trabalho e a vida em todas as sociedades e economias. Ela constrói suas práticas sobre a autoaplicação de suas próprias invenções. Simultaneamente, essas tecnologias se difundem em outros setores e esferas da sociedade, tanto alterando esses contextos quanto se adaptando a eles (Holtgrewe, 2014, p. 9, tradução nossa).

As reformas administrativas que vêm ocorrendo no governo visam à flexibilização e modernização da máquina pública, a fim de se adequar às novas demandas gerenciais de efetividade do usuário cidadão. Com a democratização dos serviços públicos, torna-se necessário operacionalizar elementos como agilidade, comprometimento, facilidade de acesso e eficiência. A prestação de serviços públicos que ocorre por intermédio da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) tem como objetivo proporcionar aos cidadãos agilidade na marcação de serviços, redução de tempo em filas e diminuição da burocracia. Para a população, emergem as vantagens de um governo informatizado, tais como o acesso rápido à informação, comodidade, economia de custo e de tempo e a possibilidade de autoatendimento.

A internet tem proporcionado a evolução dos meios de comunicação e uma ampliação do acesso à informação. Assim, as fronteiras físicas sucumbiram em meio a essa revolução digital. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem sido uma aliada essencial das organizações ao viabilizar a prestação de serviços públicos de forma ágil e eficiente aos brasileiros, inclusive por reduzir a burocracia e simplificar os serviços aos usuários cidadãos (Abrucio, 1997). Logo, a fim de se adequar a esta nova realidade, foi necessário desenvolver a flexibilização e a modernização da máquina pública. Portanto, o fato de ter ocorrido o incremento na quantidade de pessoas utilizando dispositivos móveis, além de transparência e disponibilidade de dados por parte dos governos, isso fez com que os cidadãos elevarem suas expectativas no sentido de ter maior acesso às informações governamentais e disponibilidade de serviços com maior qualidade e em conformidade com suas necessidades (Abrucio, 1997; ONU, 2014). Assim, esse movimento retrata a transformação digital que tem se intensificado na administração pública brasileira ao longo dos últimos anos. Ademais, a utilização das TIC contribui para inovação e fomento na prestação de serviços públicos adequados para os cidadãos.

O desenvolvimento da TIC no setor público tem proporcionado não apenas a existência de práticas inovadoras no desenvolvimento das tarefas dos agentes públicos, mas também vem possibilitando uma interação entre o governo e a população, tornando mais simples o acesso às informações e seu compartilhamento entre administração pública e a sociedade (Santos *et al.*, 2017).

A sociedade tem demandado a prestação de serviços públicos com qualidade, e a TIC se apresenta de forma a contribuir com essa melhoria, a considerar o fato de ser proporcionada a realização de serviços digitais, ao promover rapidez e segurança nos procedimentos administrativos, além de redução de custos (Carneval, 2018). Com o advento da Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, popularmente conhecida como Lei de Acesso à Informação,

aumentou a necessidade de os órgãos e entidades públicas darem transparência às informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas (Fonseca *et al.*, 2020). Com a disseminação da Tecnologia da Informação e Comunicação, a expressão Governo Eletrônico passa a ser adotada com frequência, sobretudo após a intensificação do comércio eletrônico (Viana, 2021).

O conceito de Governo Eletrônico (do inglês *e-gov* ou *electronic government*) surge a partir da evolução tecnológica, especialmente com a utilização da Internet, estabelecendo novas formas de relacionamento da Administração Pública com a sociedade e vice-versa, realçando a possibilidade de prestação de serviços públicos sem a necessidade da presença física. No entanto, não se limita apenas ao uso da tecnologia, conforme reforçado por Agune e Carlos (2005):

O governo eletrônico, ao contrário do que o nome pode a princípio sugerir, significa muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo Poder Público. Em verdade, ele deve ser encarado como a transição entre uma forma de governar fortemente segmentada, hierarquizada e burocrática, que ainda caracteriza o dia-a-dia da imensa maioria das organizações públicas e privadas, para um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, seguindo um figurino mais coerente com a chegada da sociedade do conhecimento, fenômeno que começou a ganhar contornos mais visíveis no último quarto do século passado (Agune; Carlos, 2005, p. 302).

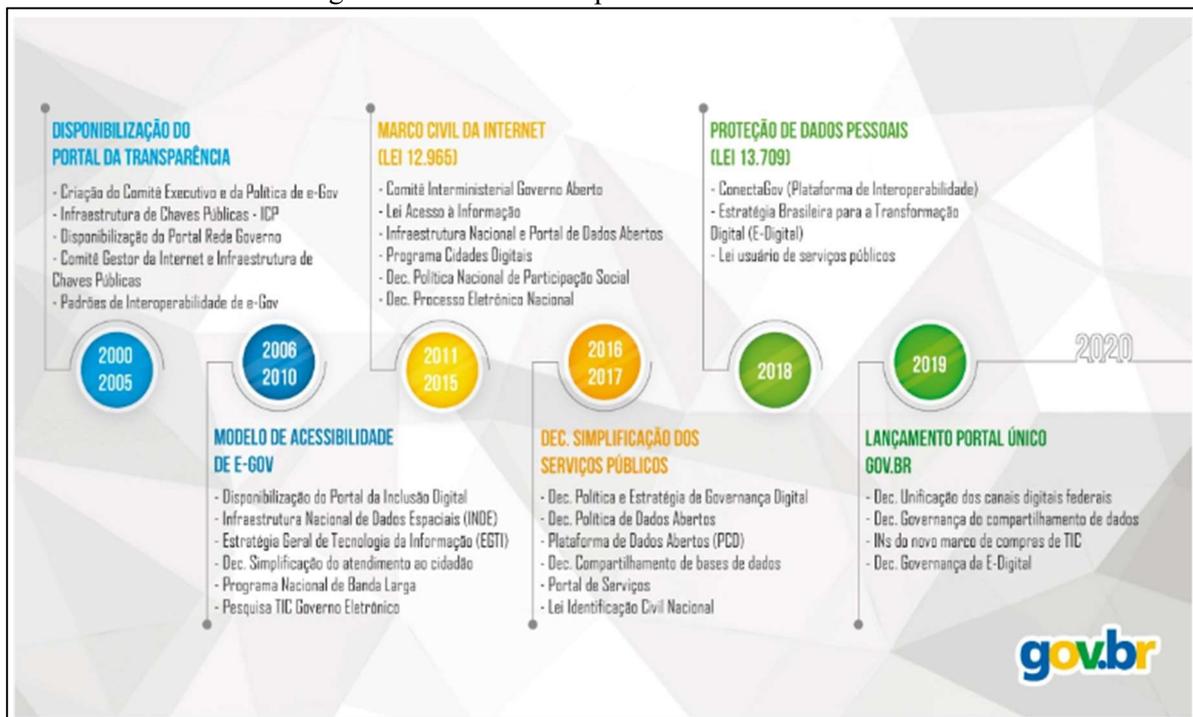
O governo eletrônico (*e-government*) constitui um meio institucional voltado para se alcançar condições de governança pela prestação de serviços ágeis e eficientes para determinado grupo social, sendo consequência de melhorias internas da gestão pública (Medeiros, 2004). Logo, ele consiste num mecanismo de gestão recente, pois surgiu a partir de 1999 nos Estados Unidos da América, espalhando-se, posteriormente, por quase todos os países (Reis, 2015).

O *e-government* (*e-gov*) consiste num instrumento de governança com o suporte da mediação digital utilizado pela administração pública no esforço por potencializar sua capacidade de gerar melhoria da qualidade da prestação de serviço por meio da internet. Portanto, os cidadãos devem ter acesso a informações governamentais e utilizá-las para aperfeiçoar e ampliar os serviços públicos a fim de promover a transformação do governo (Bounabat, 2017).

O conceito de governo digital representa uma mudança fundamental na forma como os governos de todo o mundo estão adotando sua missão. Desde a definição de metas administrativas mensuráveis até a melhoria da prestação de serviços públicos, desde a tomada de decisões baseadas em dados até a promulgação de políticas baseadas em evidências, desde a garantia de maior responsabilidade e transparência dentro do governo até a construção de maior confiança pública, os governos estão aproveitando o poder das tecnologias da informação de maneiras transformadoras (Banco Mundial, 2022, p. 1, tradução nossa).

Desde o ano 2000, a aderência às TIC pela instância da gestão pública do governo brasileiro tem passado por um processo de evolução, tendo o Programa de Governo Eletrônico como marco inicial. Ao longo do tempo (Figura 3), foram realizadas iniciativas visando a desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos e transformação digital dos serviços públicos, sobretudo com a publicação da Estratégia de Governança Digital (EGD), que em 2018 passou a fazer parte da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), “[...] documento central da política pública que apresenta um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados e uma visão de futuro para a transformação digital da economia, do governo e da sociedade brasileira” (Brasil, 2020, p. 26).

Figura 3 - Linha do Tempo do Governo Eletrônico



Fonte: Adaptado de Brasil (2020).

Dentre as metas traçadas para a EGD, encontram-se descritas as seguintes propostas:

- ampliar os serviços digitais, e alcançar a disponibilização de pelo menos dois mil diferentes serviços de governo no Portal de Serviços (www.servicos.gov.br);
- implementar a dispensa de certidões e documentos para serviços públicos digitais que já constem nas bases de dados do governo;
- implementar um sistema de autenticação única ao cidadão, agregando os principais níveis de segurança em uma única ferramenta;
- consolidar as Plataformas de Governo Digital do Governo Federal; e,
- aprimorar uma plataforma digital de participação social, como espaço privilegiado para o diálogo entre a administração pública federal e a sociedade civil (BRASIL, 2020, p. 26)

Isso revela uma nova estrutura de governo com foco na governança eletrônica, tendo como objetivo a melhoria no atendimento por meio de um Estado direcionado aos cidadãos no

que concerne à prestação de serviços e outras ações governamentais. Um dos principais meios usados por esse tipo de governo é a internet voltada para auxiliar o cidadão a solicitar informações aos governantes, além de poder expressar a opinião de usuários a respeito da qualidade dos serviços prestados. Ainda nesse contexto, Marcondes e Jardim (2015) citam quatro perspectivas presentes no governo eletrônico:

1. A Perspectiva do Cidadão - visando oferecer serviços de utilidade pública ao cidadão contribuinte; 2. A Perspectiva de Processos - visando repensar o *modus-operandi* dos processos produtivos ora existentes no Governo, em suas várias esferas, tais como, por exemplo, os processos de licitação para compras (*e-procurement*); 3. A Perspectiva da Cooperação - visando integrar os vários órgãos governamentais, e estes com outras organizações privadas e não governamentais, de modo ao processo decisório possa ser agilizado, sem perda de qualidade, assim como evitando-se fragmentação, redundâncias etc. hoje existentes nas relações entre esses vários atores; 4. A Perspectiva da Gestão do Conhecimento - visando permitir ao Governo, em suas várias esferas, criar, gerenciar e disponibilizar em repositórios adequados, o conhecimento tanto gerado quanto acumulado por seus vários órgãos. (Marcondes; Jardim, 2015, p. 2)

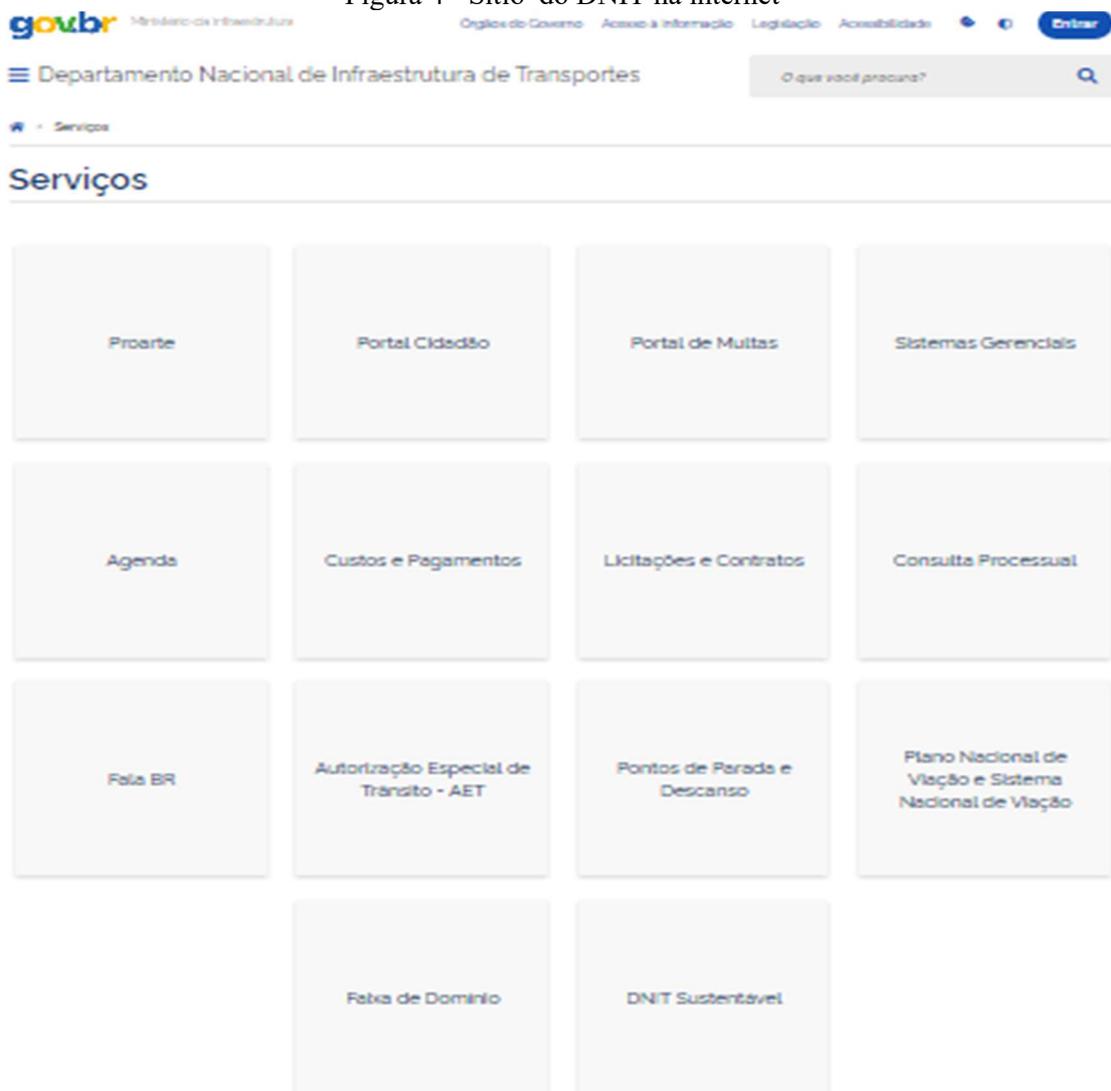
De acordo com uma notícia do Ministério da Economia (2022), o levantamento realizado pelo Banco Mundial, no qual se avalia a maturidade em governo digital de 198 países com atualização em novembro de 2022, nota-se que o Brasil passa a ocupar o segundo lugar no ranking geral, tendo a Coreia do Sul na liderança. Destaca-se que nesse mesmo levantamento realizado em 2021, o Brasil ocupa a sétima posição. Ainda segundo esse Órgão, o País tem se destacado mundialmente pela oferta de serviços públicos digitais por meio da plataforma GOV.BR, lançada em 2019 com cerca de 140 milhões de usuários, o que equivale a 80% da população brasileira acima de 18 anos. O GOV.BR oferece uma variedade de serviços digitais acessados a partir de senha única, simplificando o acesso à informação e fortalecendo o relacionamento do cidadão com o governo (Brasil, 2022).

Os cidadãos brasileiros cobram do Estado o aumento da oferta de serviços efetivos por intermédio da melhoria contínua na qualidade desses serviços prestados. Em razão disso, os resultados institucionais estão em sintonia com as demandas da sociedade ao ser instituída a cultura de ouvir o cidadão nas organizações públicas. A ideia de promover a ampliação dos canais de relacionamento com o usuário se pauta no intuito de que sejam configurados planos de melhoria fundamentados nas necessidades dos usuários de serviços públicos (Neves, 2011). Dentre essas mudanças, destaca-se o aprimoramento da gestão pública com inovações decorrentes da utilização da tecnologia. Esse plano “[...] traz a eficiência da administração pública como aspecto fundamental. A prioridade, neste caso, passa a ser a modernização da estrutura organizacional e dos modelos de gestão, a simplificação e a desburocratização dos processos” (Oliveira; Pantoja, 2018, p. 3).

A utilização das TIC revela a intenção de desenvolver ferramentas que melhorem a prestação de serviços e forneçam informações aos cidadãos, pois a efetivação dessa tarefa

permite o aumento de eficácia, eficiência e transparência governamental. A prestação dos serviços governamentais por meios eletrônicos exige que sítios e portais da administração pública sejam didáticos (autoexplicativos) de modo a proporcionar a satisfação dos usuários. Com isso, a Administração Pública oferece ao cidadão uma boa experiência no acesso aos serviços de governo eletrônico, respeitando as particularidades da população (Espíndola et. al., 2011). O DNIT oferece uma ampla variedade de serviços que podem ser acessados diretamente pelo cidadão em seu portal (Figura 4), evitando assim a necessidade de deslocamento até uma unidade regional do órgão.

Figura 4 - Sítio do DNIT na internet



Fonte: Adaptado de DNIT (2022).

Os conjuntos de fatores relacionados aos serviços do DNIT consistem em iniciativas alinhadas com o programa de transformação digital do Ministério da Infraestrutura, que visa desburocratizar os processos públicos. Como ilustração, a descrição de alguns dos serviços acessados remotamente pelos usuários no site do DNIT, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Serviços acessados pelos usuários no portal do DNIT

Serviços	Descrição
Portal Cidadão	Este aplicativo permite o acompanhamento em tempo real das obras de Construção Rodoviária, no âmbito nacional, contemplando informações financeiras e físicas dos contratos, com indicadores de avanço físico, medições dos serviços executados e acompanhamento das obras por meio de fotos atualizadas mensalmente.
Portal de Multas	Plataforma exclusiva que permite permitir ao cidadão realizar consultas de multas de trânsito aplicadas pelo DNIT, consultar a situação do débito dessas multas, emitir boleto bancário para o pagamento relativas a elas, e ainda, protocolar e acompanhar os processos referentes a estas multas (defesa de autuação, recursos de penalidade e indicação de real infrator).
Licitações e Contratos	Meio pelo qual é possível visualizar as minutas, editais e contratos firmados pelo DNIT, assim como ter acesso às súmulas, jurisprudências e instruções normativas de serviços.
Pesquisa processual	Permite realizar pesquisa processual pública, de forma a identificar o objeto do processo e acompanhar a lista de andamentos do mesmo.
Fala BR	Um canal integrado de ouvidoria e acesso à informação para encaminhamento de manifestações (acesso a informação, denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios) a entidades públicas.

Fonte: Adaptado do DNIT (2022).

Existem benefícios trazidos pela disseminação do governo eletrônico para a sociedade e as instituições públicas, as quais passam a ser eficientes na prestação de serviços. Logo, a tecnologia permite que esses órgãos possam desenvolver mecanismos para garantir o aprimoramento das suas atividades internas como a gestão documental, que ganhou novo patamar com o incremento do Processo Eletrônico Nacional - PEN e a utilização de *software* para sua consecução como o Sistema Eletrônico de Informações - SEI. Assim, a Tecnologia da Informação e Comunicação possibilita o aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos, tendo como um dos seus resultados a implementação do PEN, do qual destaca-se o SEI como um dos seus resultados (Silva; Barbosa, 2020).

2.4 PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL (PEN) E SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)

Com a modernização trazida para o mundo do trabalho em virtude da contribuição da tecnologia da informação e comunicação (TIC), diversas organizações públicas têm melhorado seus processos e rotinas administrativas e operacionais. Assim, a implantação de soluções voltadas para a utilização de processo eletrônico, diante dos benefícios que podem gerar,

incluem-se como parte deste movimento que tem despertado nas esferas governamentais, iniciativas dirigidas para o desenvolvimento do projeto de gestão documental.

Com a promulgação do Decreto 8.539, de 08 de outubro de 2015, a tramitação eletrônica de documentos tornou-se obrigatória na administração pública com o objetivo de possibilitar que os processos administrativos fossem realizados com segurança, transparência e economicidade, ampliando a sustentabilidade ambiental, a fim de assegurar a efetividade da ação governamental (Brasil, 2015). Essa norma veio corroborar o Processo Eletrônico Nacional – PEN, a construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, instituída por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013, celebrado entre o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Governo do Distrito Federal (GDF), de forma colaborativa.

O PEN, cuja gestão reside na competência da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia e é coordenado pelo Departamento de Processo Eletrônico Nacional em Rede (DTPRO), visa aprimorar o desempenho da gestão processual, alcançando ganhos em agilidade, produtividade, satisfação dos usuários e redução de custos (ME, 2022). A evolução da incorporação de inovações no âmbito do serviço público, particularmente no que diz respeito aos serviços de gestão documental, requer a adoção de novas tecnologias, conceitos e processos, moldando-se como um modelo de gestão renovado (Santos *et al.*, 2017). Seguindo essa sistemática, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) compreende a solução de TIC dirigida para facilitar a tramitação eletrônica que tem sido utilizada pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. Trata-se de um software desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e adotado por essa autarquia como solução no âmbito do PEN a fim de cumprir às exigências estabelecidas pelo Decreto n.º 8.539/2015.

Em seu portal, o DNIT destaca que desenvolveu o programa intitulado DNIT Sem Papel, cujo objetivo é buscar iniciativas que visam à desburocratização e modernização do Órgão, atendendo aos anseios dos colaboradores por uma rotina de trabalho mais otimizada. Como primeira iniciativa, foi implantado o SEI.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Uma das suas principais características é a libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real, com diversas facilidades para os usuários.

- **Portabilidade:** 100% Web e por ser acessado por meio dos principais navegadores: Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;

- **Acesso Remoto:** Pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*. Isto possibilita que os usuários trabalhem a distância;
- **Tramitação em múltiplas unidades:** incorpora novo conceito de processo eletrônico, que rompe com a tradicional, inerente à limitação física do papel. Deste modo, várias unidades podem ser demandadas simultaneamente a tomar providências e manifestar-se no mesmo expediente administrativo, sempre que os atos sejam autônomos entre si;
- **Transparência e Gestão:** controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo de processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, entre outros (DNIT, 2022).

Como instrumentalizador do gerenciamento de documentos e tramitação de processos administrativos da gestão pública, o SEI se configura como uma plataforma de funcionalidades diversas e constitui um suporte para práticas inovadoras de trabalho, sobretudo por permitir que seus usuários possam trabalhar remotamente devido ao acesso a determinados equipamentos do campo advindos da telemática. Nota-se, ainda, que ele tem potencializado a adoção do trabalho remoto, uma vez que todo o gerenciamento processual passa a ocorrer por intermédio da tecnologia da informação, abolindo a necessidade de se utilizar meios físicos para a tramitação dos processos (Carneval, 2018).

A TIC proporciona ganhos substanciais na gestão documental, como a melhoria da produtividade dos agentes públicos, satisfação do usuário e ainda permite elevar os níveis de transparência na gestão pública. Com isso, a intensificação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como prática aliada de modernização na gestão pública, oferece à sociedade serviços com agilidade e efetividade, garantidos os graus de satisfação, qualidade e usabilidade dos serviços públicos disponíveis para a população local. Nessa linha de raciocínio, o teletrabalho se apresenta como resultado dessas sofisticações tecnológicas. Assim, Oliveira e Pantoja (2018) são categóricas ao afirmar que:

De maneira geral, as novas tecnologias permitem realizar transformações significativas no setor público e são capazes de introduzir uma maior mobilidade em suas atividades. A implantação de sistemas eletrônicos de tramitação de processos, por exemplo, permite que atividades administrativas possam ser realizadas fora do ambiente de trabalho, em qualquer lugar e a qualquer tempo. Frente a esse contexto, o teletrabalho parece surgir nas organizações públicas como consequência das inovações tecnológicas e como prática capaz de compatibilizar a redução dos custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal (Oliveira; Pantoja, 2018, p. 3)

Os resultados de pesquisas com respeito aos efeitos das TIC no âmbito do teletrabalho revelam que existe uma relação positiva entre as novas tecnologias de gestão e a possibilidade de se trabalhar em ambientes externos à unidade física da organização (Oliveira; Pantoja, 2020; Stoain *et al.*, 2022). Nesse contexto, os instrumentos tecnológicos são indispensáveis para

viabilizar efetivamente o teletrabalho em organizações públicas, como o DNIT, promovendo uma transformação significativa na forma como as tarefas são executadas.

2.5 TELETRABALHO

As conceituações sobre o teletrabalho, como modalidade de trabalho à distância, são variadas e estão em processo de formação evolutiva, não se chegando a uma definição precisa e generalizada. O ponto de divergência crucial ocorre em relação à utilização ou não das TIC e no total de horas trabalhadas no ambiente externo ao escritório tradicional de emprego (Goulart, 2009).

Sakuda e Vasconcelos (2005) afirmam que a palavra *telecommuting* deu origem à expressão em português teletrabalho. Este termo em inglês foi idealizado pelo norte-americano Jack Nilles em “Telecommunications-Transportation Trade Off”, em 1976. *Commuting* traz como significado a viagem de ida e volta entre a residência e o local de trabalho. (Sakuda; Vasconcelos, 2005). O intuito deste modelo de trabalho reside em levar informação até o empregado, fazendo com que ele se integre às atividades já desenvolvidas no interior das instalações da organização por meio do computador *online* ou *off-line*. O funcionário obtém informações, as processa e, por último, distribui seus conteúdos, vislumbrando o trabalho em qualquer espaço e momento (Goulart, 2009).

O termo “tele” vem do grego e significa dizer longe. Logo, o teletrabalho corresponde ao trabalho à distância. Em outros idiomas, esta modalidade de trabalho assume os seguintes vocábulos: “*Telewok*” (inglês), “*teletrabajo*” (espanhol), “*telependulaire*” (francês), “*telearbeit*” (alemão), “*telelavoro*” (italiano). O motivo pelo qual não fazemos uso da expressão “*Telecommuting*”, isso ocorre porque quando se considera os principais idiomas europeus (Alemão, Espanhol, Italiano e Francês), assim como ocorre com a língua portuguesa, não se percebe uma equivalência à palavra inglesa do vocábulo “*commuting*” (ida e volta de casa para o trabalho) de onde proveio “*Telecommuting*” (Goulart, 2009).

O avanço da inovação tecnológica provoca mudanças organizacionais nas instituições públicas e privadas, por serem fontes de novos mecanismos de desenvolvimento de habilidades e competências que possibilitam a reorganização do trabalho com processos flexíveis, ágeis e desburocratizados (Baccili; Da Cruz, 2021). Essas transformações nos processos de trabalho, diante do desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, possibilita a realização de tarefas de forma remota (Almeida, 2021).

A pandemia do novo coronavírus, vivenciada a partir de 2020 no Brasil, exigiu que

empresas e órgãos públicos promovessem mecanismos para se adaptarem às exigências estabelecidas pelos governantes, de forma a conter esta doença, como o distanciamento social, por recomendação da Organização Mundial de Saúde – OMS. Esse cenário fez com que o teletrabalho se tornasse essencial para garantir a continuidade das atividades econômicas e a prestação dos serviços públicos aos cidadãos. Essa enfermidade generalizada impôs mudanças significativas na forma como as organizações e seus colaboradores trabalhassem, incluindo a adoção massiva do trabalho remoto e da virtualização das atividades (Baccili; Da Cruz, 2021). A organização inovadora do trabalho operacionalizada por meio do teletrabalho foi adotada por suas lideranças em resposta à ameaça da Covid-19 (Belzunegui-Eraso; Erro-Garcés, 2020; Stoian *et al.*, 2022).

Embora tenha se tornado visível durante a pandemia, o teletrabalho não é algo recente. De acordo com Kugelmass (1995), há indícios de que o trabalho remoto teve origem em 1857, quando Edgard Thompson, proprietário da empresa ferroviária *Penn Railroad*, descobre que poderia usar o sistema privado de telégrafo para controlar o uso de equipamentos e gerir equipes de trabalho que se encontrassem longe do escritório central. Após um século, evidenciou-se uma nova experiência atrelada a essa atividade de teletrabalho. Em 1962, Steplane Shirley, na Inglaterra, criou o conceito de *freelancer*, um modelo de negócio gerido no qual os trabalhadores desenvolviam programas de computador para as empresas em suas próprias casas (Goulart, 2009).

Valentim (2000) assevera que as novas tecnologias de informação e comunicação ampliaram as modalidades de prestação de serviços, tornando possível que muitas delas fossem realizadas fora do ambiente da empresa. Isso deu origem ao teletrabalho, o qual surge como resultado das demandas laborais com facilidades tecnológicas da sociedade contemporânea. Assim, a forma como algumas empresas estão organizadas, com o suporte da telemática, conduz a mudanças substanciais com respeito a relações de trabalho e no modelo tradicional de tempo-espaço, indo de encontro ao que dispõe Rodrigues (2011, p. 25):

Há uma tendência de que a empresa do futuro será aquela estruturada de forma flexível e externalizada, com atividade empresarial sendo realizada em parte com pessoal interno, em parte com empresas subcontratadas (*outsourcing revolution*) e em grande parte com colaboradores externos, que utilizam os instrumentos da telemática e executam os serviços fora da empresa, resultando em uma redução drástica das dimensões das empresas (*downsizing*).

Na sociedade da informação, a atividade intelectual tem se tornado relevante em comparação com a atividade manual. O trabalho à distância ganha relevância e faz com que as modernas técnicas organizativas estejam operando em coerência com os modos de flexibilização nas relações de trabalho. Isso propicia a melhoria na competitividade das

empresas e contribui para a manutenção de níveis de emprego, o que demanda também a necessidade de se promover treinamento para as equipes de trabalho a fim de qualificar seus profissionais (Rodrigues, 2011).

Tido por estudiosos do tema como o fundador do teletrabalho, Nilles (1997, p. 28) o conceitua como “quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho.”

Os conceitos empregados no estudo de Hazan e Morato (2018) nos remetem ao teletrabalho como sendo um tipo de trabalho à distância com uso da tecnologia, sobretudo vinculado à internet, em que os funcionários executam suas atividades no cumprimento de obrigações estabelecidas pelos empregadores que conseguem emití-las, mesmo sem estar fisicamente próximos aos empregados. Já a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) o define da seguinte maneira:

O teletrabalho é a modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (free-lance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets, etc (SOBRATT, 2022, p. 1).

O teletrabalho gera implicações quanto aos resultados das organizações, tal como na vida dos empregados, o que torna imprescindível que estas instituições sejam capazes de planejar e desenvolver estratégias de implementação mais eficientes (Oliveira; Pantoja, 2020). “Consiste numa modalidade laboral vivenciada de forma remota, fora das dependências das instituições públicas, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Mendes *et al.*, 2020, p. 2). Por seu turno, essa característica de trabalhar longe do escritório central apresenta características benéficas, tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Portanto, o teletrabalho consiste na realização de atividades profissionais fora do ambiente físico da organização, em que se utiliza da tecnologia da informação e comunicação como ferramenta principal para a comunicação e troca de informações entre os colaboradores e protagonistas da gestão.

O teletrabalho apresenta uma série de benefícios para o empregado e empregador, quando implantado numa organização. Por outro lado, determinadas desvantagens também são evidenciadas na adoção dessa forma de atuação laboral. No trabalho de Oliveira e Pantoja (2020), referente à revisão da produção científica nacional sobre o teletrabalho, foram sintetizados os achados relacionados aos principais desafios e oportunidades dessa modalidade

de trabalho nas organizações, sobretudo quanto às suas vantagens e desvantagens (Quadro 3).

Quadro 3 - Categorias de análise e seus resultados

Categoria de análise	Principais resultados
Vantagens da implantação do teletrabalho	Redução de gastos e tempo com deslocamentos; Maior autonomia e mobilidade; Flexibilidade de horários; Melhoria da qualidade de vida; Equilíbrio das relações familiares; Redução do estresse; Aumento da produtividade; Redução de custos organizacionais; Melhoria da imagem corporativa da organização; Inclusão social de pessoas com necessidades especiais idosas e aposentadas; Continuidade dos negócios em situações de desastre
Desvantagens e riscos da implantação do teletrabalho	Conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; Dificuldades de comunicação; Isolamento social e profissional; Dificuldades de ascensão profissional; Diminuição da visibilidade na empresa; Sobrecarga de trabalho; Preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial
Condições para implementação do teletrabalho	Contexto organizacional; Tarefas que serão desempenhadas a distância; Características individuais; Contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores
Principais desafios	Infraestrutura tecnológica (segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte e manutenção); Gestão de pessoas (redução do contato pessoal; ascensão profissional; definição e desenvolvimento de habilidades e competências para o teletrabalho; gerenciamento dos teletrabalhadores; definição de metas; avaliação de desempenho; jornada de trabalho; qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho)

Fonte: Adaptado de Oliveira e Pantoja (2020).

As vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho passam por visões que compreendem o teletrabalhador, a organização e a sociedade. Mesmo tendo benefícios, essa prática de trabalho apresenta algumas disfunções que podem ser mitigadas quando há a compreensão das partes envolvidas, quanto às suas responsabilidades nesse processo e à adequação aos limites impostos no decorrer das atividades. Diante desses relatos, é possível deduzir que as vantagens e desvantagens atreladas ao teletrabalho têm certa repercussão, sendo vivenciadas não só na iniciativa privada, mas, também, na esfera pública, cujas primeiras experiências serão tratadas no tópico seguinte.

2.5.1 Teletrabalho no Setor Público

A experiência do teletrabalho no setor público ainda representa algo que se encontra em estágio de desenvolvimento, pois até o final de 2019 havia pouca adesão de órgãos públicos à sua estrutura organizacional. Flores, Kracik e Franzoni (2018) argumentam que as instituições do setor público vêm incorporando ferramentas metodológicas já empregadas no setor privado, num processo de modernização administrativa em busca de maior eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos.

O processo de modernização remete à reforma gerencial cujo novo modelo de administração pública, visto como imprescindível para prover às demandas complexas da população. Ele teve sua implementação com Bresser (1995) por intermédio do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), tratado sob o enfoque dos princípios da administração gerencial, direcionados à descentralização e eficiência da administração pública, impulsionados pela criatividade e inovação nos espaços públicos (Sousa *et al.*, 2022). Logo, o PDRAE traz para a administração pública a necessidade de modernização organizacional com adoção de medidas que busquem a flexibilização e a desburocratização dos processos de gestão, com foco no aumento da produtividade sem que isso gere aumento de gastos públicos (Oliveira, 2019).

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi a primeira instituição pública a adotar o teletrabalho. Conforme mencionado por Goulart (2009), o projeto piloto no SERPRO foi iniciado em 2005, em que se propôs a elaboração de um modelo para todas as áreas desta instituição. Sugestões de normas de implantação, fases e instrumentos necessários se faziam presentes neste projeto, que foi executado com o intuito de proporcionar melhor qualidade de vida para os empregados e aumentar a produtividade e redução de custos para a empresa.

Em 2009, o Tribunal de Contas da União (TCU) adotou este modelo de trabalho à distância como exigência de um percentual mínimo de produtividade 15% acima das metas estabelecidas para os participantes do Programa em comparação ao trabalho realizado anteriormente de forma presencial pelos mesmos. Posteriormente, outros órgãos também passaram a implementá-lo, como a Receita Federal, a Advocacia Geral da União (AGU), os Tribunais Regionais Federais e as Agências Reguladoras. De acordo com Silva (2015), embora incipiente, esse cenário de adesão ao teletrabalho já poderia ser tratado como realidade para o teletrabalho no setor público brasileiro.

A implementação do teletrabalho na administração pública brasileira, diante das primeiras evidências, torna-se evidente a existência de diferenças relevantes em relação aos

requisitos e comportamentos necessários para sua adoção nos âmbitos privado e público. Essas divergências são resumidas de forma comparativa no Quadro 4, o qual permite a compreensão das particularidades dessa prática laboral em diferentes esferas de atuação.

Quadro 4 - Quadro comparativo do teletrabalho no setor público e no setor privado

QUADRO COMPARATIVO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO		
	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
INSTRUMENTO FORMALIZADOR	Termo de Adesão ou instrumento administrativo congênere.	Contrato individual de trabalho sujeito a livre pactuação, respeitadas as normas trabalhistas obrigatórias.
ADESÃO	Requerimento facultativo por parte do trabalhador. Autorização discricionária e dependente de interesse público, por parte da Administração. Assinatura de termo de adesão	Pactuada livremente entre os interessados e convencionada no contrato de trabalho.
PRIORIDADE NA DESIGNAÇÃO	Pessoas com deficiência; trabalhadores com redução de jornada por motivo de saúde; servidoras gestantes ou lactantes; servidores cujos filhos contem com até vinte e quatro meses de vida	A norma não designa pessoas com prioridade. Há, no entanto, cotas a serem observadas pelas empresas privadas, dentre elas a dos aprendizes e das pessoas com deficiência.
RESTRICÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO	Foram encontradas restrições referentes a trabalhadores em estágio probatório; que tenham subordinados; que sofreram penalidade disciplinar; que realizam atendimento ao público; limitação de participantes por setor.	Mediante análise de perfil do trabalhador. No campo trabalhista predomina a subjetividade na seleção e contratação do trabalhador.
INFRAESTRUTURA INDIVIDUAL	Provida pelo trabalhador (regra)	A responsabilidade pelo custeio será negociada entre as partes e prevista em contrato.
PLANO DE TRABALHO	Obrigatório (regra)	Facultativo
METAS DE PRODUTIVIDADE	Superiores em pelo menos 15% à dos trabalhadores presenciais (regra). Acompanhadas pela chefia imediata. O alcance das metas equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.	Normalmente iguais às do trabalhador presencial. Não há nas leis trabalhistas um limite máximo de estipulação de metas. O excesso pode caracterizar abuso de poder de comando, dando ensejo à rescisão indireta do contrato.
MONITORAMENTO E CONTROLE	Mediante relatório. Periodicidade variável.	Na forma do contrato e dos regulamentos empresariais
RISCOS ERGONÔMICOS	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância

Fonte: Heringer (2017, p. 41).

Embora o teletrabalho tenha sido implementado em algumas entidades públicas, como o SERPRO, o TCU e a Receita Federal, essa modalidade de trabalho ainda carecia de regulamentação jurídica específica. Contudo, essa lacuna foi parcialmente resolvida com a publicação da Instrução Normativa SGP/MP nº 1, de 31/08/2018, que normatiza o teletrabalho no serviço público. Logo, essa prática laboral remota tem sido apresentada como fator de modernização e melhora da eficiência na gestão pública (CFESS, 2020).

2.5.2 Regulamentação do Teletrabalho na Administração Pública Federal

O teletrabalho no Brasil foi inicialmente desenvolvido por empresas e corroborado pela legislação em vigor, a Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT) por intermédio do seu artigo 6º. Posteriormente, foi consolidado com o advento da Lei nº 13.467/2017, que incrementou a normatização dessa modalidade de trabalho ao introduzir um capítulo específico da norma quanto ao tema. Por outro lado, independentemente do contexto de saúde pública, já havia indícios de que o trabalho remoto poderia se tornar visível e aplicado no serviço público após a reforma gerencial ocorrida na década de 90.

No âmbito do setor público, as autorizações para o teletrabalho são concedidas por meio de normas específicas de cada esfera governamental ou por normas internas de cada órgão. Na maioria das vezes, os critérios e procedimentos adotados são estabelecidos de acordo com as necessidades e características particulares de cada agente de poder ou instituição (Oliveira; Pantoja, 2020).

Numa consulta à série histórica da legislação referente ao teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro, na administração pública, o Decreto nº 1.590 de 1995 estabelece um marco inicial ao tratar do programa de gestão. No parágrafo 6º do art. 6º desse Decreto, é mencionada a possibilidade de dispensa com relação ao controle de assiduidade para atividades com possibilidade de serem mensuradas (Brasil, 1995). Esse mecanismo abriu espaço para a introdução do trabalho à distância no serviço público. No entanto, esse tópico do Decreto necessitava de uma regulamentação, que só veio ocorrer com o advento da IN nº 1 de 2018, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Essa instrução estabelece orientações, os critérios e os procedimentos gerais a serem observados pelos integrantes do SIPEC, no que tange à implementação do Programa de Gestão.

O teletrabalho ganha notoriedade na administração pública após o estado de calamidade de saúde pública causado pela pandemia da Covid-19. A necessidade de serem adotadas medidas de proteção contra a doença levou diversos órgãos públicos, especialmente no Poder Executivo Federal, a implementar o teletrabalho como uma obrigação quase imediata. Essa decisão foi tomada após a publicação das Instruções Normativas SGE/ME nº 19, de 12/03/2020, e nº 21, de 16/03/2020, pelo Ministério da Economia - ME, que forneceram orientações para os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, em relação às medidas de proteção para enfrentar essa enfermidade.

Em julho de 2020, sobrevém a Instrução Normativa nº 65, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. Ela estabelece orientações, critérios e

procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão. Em seguida, o governo federal publica o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que revoga o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), descrevendo-o como um “[...] instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade [...]”. No âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e aprimora as regras concernentes ao teletrabalho, tais como:

Art. 9º O teletrabalho:

I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;

II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;

III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;

IV - terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e

V - exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação [...] (BRASIL, 2022, p. 4).

O ato normativo mencionado apresenta diretrizes para a implementação simplificada do Programa de Governança Digital (PGD) em organizações públicas interessadas em utilizar essa ferramenta. O Quadro 5 apresenta as leis aplicáveis ao setor público federal de forma simplificada.

Quadro 5 - Normas do teletrabalho aplicadas ao setor público federal

NORMATIVO	ANO	EMENTA
Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.	1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
Instrução Normativa SGP/MP nº 1, de 31/08/2018	2018	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995
Instrução Normativa SGDP/ME nº 19, de 12 /03/2020	2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).

Instrução Normativa SGGP/ME nº 21, de 16/03/2020.	2020	Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.	2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.
Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.	2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.5.3 Framework de Fatores em relação ao Teletrabalho

O teletrabalho se tornou comum em todo o mundo especialmente após a pandemia da COVID-19, que obrigou as organizações a adotarem esse modelo de trabalho em suas atividades laborais. Embora essa prática laboral ofereça certa flexibilidade e autonomia aos trabalhadores, também pode trazer desafios, como a falta de interação social e a dificuldade em manter a produtividade e a qualidade do trabalho em equipe.

Stoian *et al.* (2022) identificam lacunas nas pesquisas referentes às percepções dos profissionais de negócios sobre fatores com o propósito de avaliar o modelo de teletrabalho voltado para as empresas de serviços empresariais. Isso ocorre porque essas pesquisas não consideraram toda a dinâmica que ocorre no negócio devido à introdução desse novo modelo de trabalho. Diante desse cenário, os pesquisadores decidem propor um *Telework Systematic Model (TSM)*, que pode ser traduzido como Modelo Sistemático de Teletrabalho (MST), a partir da investigação do impacto nas dimensões organizacionais interligadas, cujo resultado consta no artigo denominado *Telework Systematic Model Design for the Future of Work*, publicado, em língua inglesa em 2022.

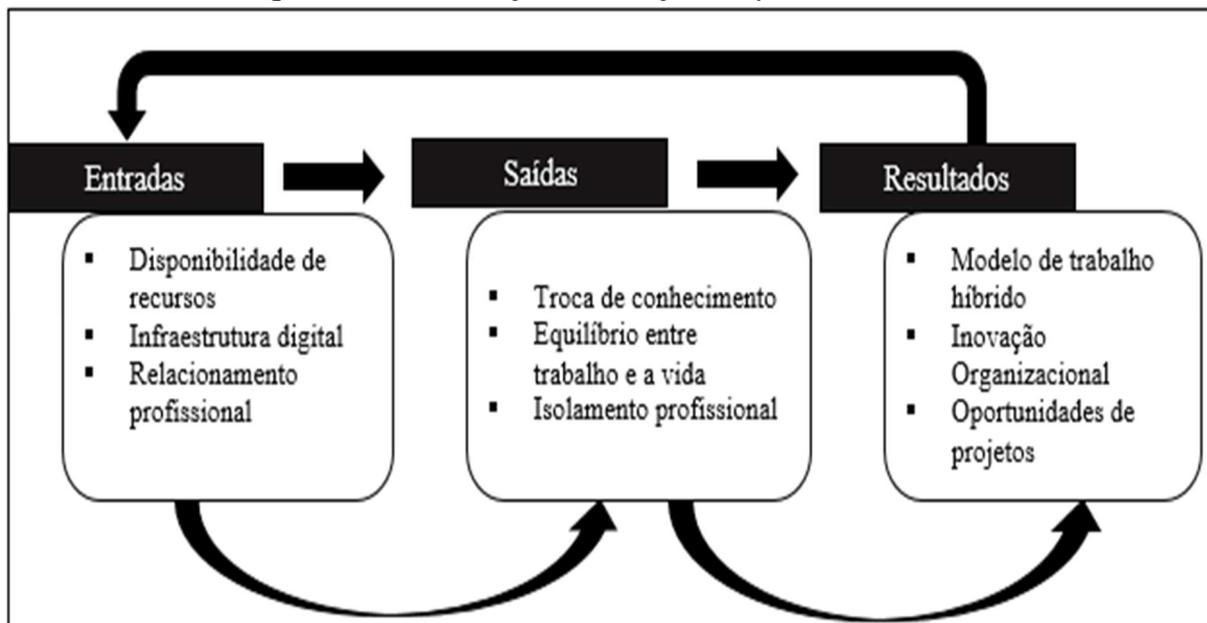
O modelo proposto inclui três principais dimensões: tecnologia, organização e indivíduo. Na dimensão tecnológica, os autores discutem a importância da disponibilidade de ferramentas digitais adequadas para o teletrabalho, como software de videoconferência, plataformas de gerenciamento de projetos e aplicativos de colaboração. Na dimensão

organizacional, os mesmos destacam a importância da comunicação eficaz e da colaboração em equipe, além da definição de papéis e responsabilidades. Na dimensão individual, Stoian *et al.* (2022) abordam questões relacionadas à motivação, gerenciamento do tempo e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Assim, o Modelo Sistemático de Teletrabalho de Stoian *et al.* (2022) tem por objetivo garantir excelência e produtividade do trabalho remoto, além de aprimorar a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores.

No processo de desenvolvimento da pesquisa que tem sua origem no TSM, Stoian *et al.* (2022) asseveram que o teletrabalho está sendo abordado numa perspectiva segundo a qual são integrados elementos que se categorizam como fatores-chaves dessa modalidade de trabalho, divididos em dados de entrada que contemplam informações a respeito da disponibilidade de recursos, infraestrutura digital e relações profissionais; saídas em que são visualizados os elementos das consequências do teletrabalho, a exemplo de conhecimento intercâmbio, equilíbrio trabalho-vida e isolamento profissional.

Os fatores-chaves foram consolidados numa estrutura analítica proveniente de coletas de dados fundamentadas em questionários dirigidos e entrevistas a profissionais do setor de serviços empresariais que desenvolveram suas funções em regime de teletrabalho. Para tanto, utilizou-se análise de frequência, análise de discurso e teste do qui-quadrado para sintetizar os achados. A representação e o detalhamento desses fatores podem ser visualizados na Figura 4.

Figura 4 - Framework para a conceptualização do teletrabalho.



Fonte: Adaptado de Stoian *et al.*(2022).

O modelo sistemático de teletrabalho visa aprimorar a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores em resposta às mudanças nas formas de trabalho provocadas pela pandemia

da COVID-19. Com a adoção desse protótipo, as empresas podem proporcionar flexibilidade e autonomia para os trabalhadores, ao mesmo tempo que mantêm a qualidade e a produtividade do trabalho em equipe (Stoian *et al.*, 2022). Para tanto, os autores dividem esse modelo em três fases: entradas, saídas e resultados do teletrabalho. Cada fase possui requisitos específicos que devem ser cumpridos pelas empresas, a fim de garantir a qualidade e a produtividade do trabalho remoto.

Na fase das entradas, as empresas devem definir as condições e requisitos para o teletrabalho, como a disponibilidade de equipamentos adequados, a definição de metas e objetivos claros, e a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Na fase de saídas, é necessário que a empresa estabeleça canais de comunicação eficientes para a troca de informações e a colaboração em equipe. Na fase de resultados, a empresa deve monitorar e avaliar os resultados do teletrabalho, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e aprimoramento contínuo do modelo. A avaliação da satisfação dos colaboradores com relação ao teletrabalho ocorre de modo a serem identificados possíveis problemas e oportunidades de ajustes, com respeito a essa prática laboral.

Os fatores relacionados ao teletrabalho, abrangendo as entradas, saídas e resultados, serviram de base para a criação do roteiro de entrevista do estudo, composto por categorias analíticas constantes nos procedimentos metodológicos relacionadas à infraestrutura tecnológica; às implicações do teletrabalho na vida dos profissionais remotos; ao contexto da interação com equipe de trabalho e suas consequências diante da inovação gerada pela adesão ao PGD com respeito ao desempenho das atividades dos servidores do DNIT.

Além dos elementos identificados na Figura 4, é possível vislumbrar outros componentes relacionados ao trabalho à distância, conforme consta no estudo de Ton *et al.* (2022), que trata da compreensão do teletrabalho durante e após a pandemia do novo coronavírus entre os viajantes de trem na Holanda, no que tange aos comportamentos, atitudes e suas intenções futuras. Assim, as dimensões observadas neste estudo compreendem a estrutura conceitual a ser utilizada no desenvolvimento da pesquisa, dividida em oito fatores de investigação, face ao teletrabalho: concentração do trabalho em casa; distribuição em melhor escala do tempo em razão de não precisar se deslocar ao trabalho; produção desejada nesta perspectiva laboral; suporte do gestor na execução das atividades; facilidades digitais do empregado; aumento da carga de trabalho em razão de não precisar se deslocar; espaço de trabalho adequado e interação com a equipe de trabalho.

Os dois construtos observados acima apresentam similaridades, especialmente no que se refere à infraestrutura necessária para o desenvolvimento do teletrabalho e os contatos entre

os profissionais. Portanto, os fatores e atitudes demonstrados podem ter impactos para os teletrabalhadores, tanto em suas atividades laborais, quanto em suas vidas pessoais, trazendo benefícios e desafios diante dessa atividade laboral.

2.5.3.1 Disponibilidade de Recursos

O estudo de Stoian *et al.* (2022) destaca a disponibilidade de recursos para a implementação bem-sucedida do modelo sistemático de teletrabalho. Na fase de implementação, a empresa deve fornecer aos colaboradores acesso aos recursos e informações necessárias para a realização das suas atividades de forma remota. Isso inclui o fornecimento de equipamentos adequados, como computadores e softwares e o acesso a documentos e dados necessários para a realização das atividades. Por fim, os autores enfatizam que a disponibilidade de recursos adequados é essencial para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho remoto e que as empresas devem fornecer aos colaboradores os recursos necessários para que possam trabalhar de forma efetiva e garantir que esses recursos estejam disponíveis e acessíveis a todos os teletrabalhadores.

Determinados desafios devem ser superados no sentido da implementação do teletrabalho que inclui a necessidade de políticas organizacionais claras e efetivas, a garantia de recursos adequados, a capacitação dos trabalhadores e a necessidade de gerenciamento efetivo da equipe. (Rocha; Amador, 2018). Além disso, essas autoras destacam o valor de recursos adequados para a implementação do teletrabalho, envolvendo o uso de tecnologias de informação e comunicação, o que requer equipamentos e ferramentas imprescindíveis para a realização das atividades remotas, como computadores, acesso à internet e softwares específicos. Não obstante, afirmam que a falta de recursos ou a falta de capacitação pode comprometer a qualidade do trabalho e a produtividade dos trabalhadores.

2.5.3.2 Infraestrutura Digital

O teletrabalho vem se tornando cada vez mais comum nos últimos anos, e a pandemia da COVID-19 acelerou essa tendência. À medida que mais empresas adotam o trabalho remoto, é fundamental dispor das ferramentas digitais adequadas para manter a produtividade e a colaboração em equipe.

Stoian *et al.* (2022) reconhecem a relevância da infraestrutura digital para a realização de tarefas remotamente. Essa infraestrutura pode incluir diversos elementos, como sistemas de

comunicação, equipamentos de tecnologia e softwares, além de uma rede confiável e segura voltada para facilitar a transmissão de dados. No framework apresentado, são citados o uso de e-mail, aplicativos de videoconferência, meios de armazenamento em nuvem e softwares de agendamento de equipes remotas, gerenciamento de projetos e colaboração. No estudo desses autores, foi evidenciado que as aplicações de videoconferência ou chamada em grupo são os instrumentos mais utilizados para interagir com a quase totalidade dos colaboradores, enquanto o e-mail é a ferramenta usada para comunicação escrita. Além disso, é necessário garantir a segurança e a integridade das informações, bem como manter o controle e a supervisão das atividades dos colaboradores (Oliveira; Pantoja, 2018; Filardi *et al.*, 2020; Mendes *et al.*, 2020; Almeida, 2021).

Num estudo realizado com gestores do SERPRO e Receita Federal, Filardi, Castro e Zanini (2020) identificaram como principais desvantagens os problemas relacionados à infraestrutura tecnológica e controle dos teletrabalhadores. No entanto, também evidenciaram como vantagens a redução dos custos com funcionários e a menor exposição deles a riscos decorrentes do deslocamento ao local de trabalho, além do aumento da produtividade.

Ao discutir as barreiras culturais e organizacionais que podem dificultar a implementação do teletrabalho na administração pública, Carneval (2018) aponta a falta de infraestrutura tecnológica como fator crítico para potencializar o desenvolvimento dessa atividade laboral. Da mesma forma, outros autores identificaram essa ausência de recursos tecnológicos como um dos desafios para se lidar com essa nova forma de trabalho (Carneval, 2018; Oliveira, 2019; Ferreira, 2020).

A infraestrutura digital é um elemento fundamental para viabilizar a consecução dessa modalidade remota de trabalho. A falta de um aparato tecnológico adequado pode limitar o acesso dos trabalhadores a recursos essenciais, como sistemas de gerenciamento de projetos, softwares de comunicação e compartilhamento de arquivos, além de comprometer a qualidade do trabalho e a produtividade dos trabalhadores (Rocha; Amador, 2018).

O uso de sistemas de tecnologia e a qualidade do software utilizados pelos trabalhadores remotos estão positivamente relacionados com os resultados do trabalho como forma de satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. A qualidade do software usado tem efeito mediador na relação entre o uso de sistemas de tecnologia e os resultados do trabalho (Kuruzovich, 2021).

2.5.3.3 Relacionamento Profissional

Esta categoria analítica compreende o relacionamento entre os membros da equipe em meio ao *networking* existente nessas relações cotidianas. O texto basilar desse framework aborda a importância do relacionamento profissional no contexto do teletrabalho sistemático. Stoian *et al.* (2022) destacam que o teletrabalho pode apresentar alguns desafios em relação ao relacionamento entre colaboradores e equipes, embora ofereça determinadas vantagens. Como resultado da pesquisa, os autores notaram que a maior parte dos colaboradores que trabalham remotamente demonstraram má qualidade nas relações profissionais. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância de manter um bom relacionamento profissional pautado no respeito e na comunicação eficiente, de modo a garantir o sucesso do teletrabalho sistemático com fundamento na confiança.

Stoian *et al.* (2022) enfatizam que o relacionamento profissional é aspecto crítico para o sucesso do teletrabalho sistemático e deve ser valorizado pelas empresas, sendo fundamental para a produtividade, a colaboração e a qualidade do trabalho. Acrescenta que um ambiente de trabalho saudável e colaborativo aquece a possibilidade de as empresas garantirem a motivação e o engajamento dos colaboradores, além de maximizar os benefícios do teletrabalho.

Baccili e da Cruz (2021) constata que a maioria dos servidores consegue se adaptar ao trabalho remoto, apesar dos desafios relacionados à falta de contato presencial com colegas e à necessidade de adaptação a novas tecnologias. O trabalho em casa pode afetar negativamente a comunicação e a colaboração entre colegas de trabalho especialmente com respeito a equipes que dependem da interação face a face (Darouei; Pluut, 2021; Stoian *et al.*, 2022).

2.5.3.4 Troca de Conhecimento

O modelo sistemático de teletrabalho requer o estabelecimento de canais de comunicação eficientes, direcionados para potencializar a troca de informações e a colaboração em equipe como recurso relevante. A comunicação eficaz é fundamental para manter a qualidade do trabalho em equipe e garantir que os colaboradores estejam alinhados e informados sobre as atividades que estão sendo realizadas na organização (Stoian *et al.*, 2022).

Não obstante oferecer flexibilidade e autonomia, o teletrabalho pode dificultar a troca de conhecimento e a colaboração entre os colaboradores. Nesse sentido, Stoian *et al.* (2022) sugerem estratégias que podem ser adotadas pelas empresas a fim de ser estimulada a troca de

conhecimento entre os colaboradores. Eles mencionam a ideia de investir em plataformas de compartilhamento de informação que permitam o acesso fácil e rápido às informações e conhecimentos relevantes. Os autores destacam o estímulo à interação e cooperação entre os colaboradores, e enfatizam que a criação de espaços de interação e colaboração pode ajudar a superar as barreiras do teletrabalho e promover a troca de conhecimento entre os colaboradores.

A implementação bem-sucedida do teletrabalho depende da mudança na cultura organizacional com foco na confiança e na colaboração entre os integrantes da equipe e os representantes da gestão. Logo, o fornecimento de treinamento e suporte adequados para os trabalhadores remotos garante que eles realizem suas tarefas de forma eficaz e colaborem com seus colegas de trabalho (Figueiredo *et al.*, 2021).

2.5.3.5 Equilíbrio entre Trabalho e a Vida

Fatores como a flexibilidade, o excesso de trabalho e o tempo economizado configuram o contexto do estudo de Stoian *et al.*(2022) quando retratam o equilíbrio entre o trabalho e a vida do profissional. Os autores reconhecem que o trabalho remoto pode aumentar a flexibilidade e autonomia dos funcionários, permitindo que eles ajustem seus horários de trabalho para equilibrar melhor suas vidas pessoais e profissionais. No entanto, eles também evidenciam que o trabalho remoto pode aumentar a carga de trabalho e diminuir a separação entre trabalho e vida pessoal, o que pode ter impacto negativo na saúde mental e no bem-estar dos membros das equipes.

O teletrabalho pode ser vantajoso para algumas pessoas em termos de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Por exemplo, o trabalho remoto elimina o tempo de deslocamento, permitindo que os trabalhadores utilizem esse tempo livre para outras atividades, como cuidar da família ou praticar exercícios físicos (Mendes *et al.*, 2020). O teletrabalho oferece flexibilidade em relação à programação, ajudando os trabalhadores a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Contudo, esse formato de trabalho também apresenta desafios únicos para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como a dificuldade no sentido da separação do trabalho da vida pessoal ao se trabalhar em casa (Filardi *et al.*, 2020; Aguiar *et al.*, 2023). Além disso, a virtualização do trabalho permite flexibilidade no horário e a redução de custos com deslocamento e infraestrutura. No entanto, também são identificados desafios relacionados à sobrecarga e à necessidade de adaptação a novos processos de trabalho (Baccili; Da Cruz, 2021).

Há preocupações em relação ao impacto do teletrabalho na saúde mental e emocional

dos trabalhadores, uma vez que muitos deles enfrentam desafios para equilibrar as demandas que separam o trabalho da vida pessoal em um ambiente doméstico de trabalho virtual em casa. (Bridi, 2020).

Hazan e Morato (2018) consideram que trabalhar em casa ou em telecentros situados próximos à residência do teletrabalhador lhe proporciona maior qualidade de vida com relação a sua jornada presencial no local de trabalho. Isso ocorre devido ao tempo economizado no trânsito. Essa modalidade laboral remota pode representar fator de inserção de determinadas parcelas da população no mercado de trabalho, como pode ser o caso daquelas pessoas com dificuldade de locomoção ou, até mesmo, os pais de crianças recém-nascidas.

Dessa forma, conclui-se que as vantagens trazidas pelo regime de teletrabalho ao trabalhador giram em torno da redução do tempo gasto com deslocamento, maior convívio familiar, conforto, possível aumento na produtividade e inclusão de certos grupos que seriam, em tese, desfavorecidos, no mercado de trabalho (Hazan; Morato, 2018).

O teletrabalhador tem a flexibilidade de estabelecer seu próprio ritmo de trabalho, levando em consideração suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais, o que contribui para o alcance de um conhecimento aprofundado das tarefas que realiza (Goulart, 2009). Todavia, a falta de distinção entre o local de trabalho e casa pode acarretar excesso de afazeres, ocasionando situações de estresse aos funcionários, tornando a economia de tempo das tarefas inócua (Darouei; Pluut, 2021; Stoian *et al.*, 2022). O indivíduo no ambiente representado pelo lar quando da realização da sua função empregatícia, aumenta o desafio, uma vez que tem de conciliar a atividade profissional com a vida pessoal. Importa frisar que essas reflexões são evidenciadas não só na iniciativa privada, mas também na administração pública, que mesmo incipiente, já tem o teletrabalho como uma alternativa viável para o desempenho de muitas funções, nas entidades governamentais.

Embora tenha críticas e resistências, inclusive culturais, é uma tendência no mundo corporativo, que enxerga as vantagens do teletrabalho. Seus defensores afirmam que essa modalidade permite melhoria na gestão dos trabalhadores, maior agilidade quanto às decisões, maior controle dos dados e informações históricas dada a facilidade de seu armazenamento, e acesso a qualquer tempo e lugar (BRIDI, 2020, p. 174).

Há desafios significativos associados à gestão do trabalho realizado por teletrabalhadores, incluindo interferências no equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Isso leva os teletrabalhadores a continuar suas atividades após o horário de expediente, na tentativa de compensar o tempo de trabalho (Delanoije *et al.*, 2019). Por outro lado, Darouei e Pluut (2021) observaram que os profissionais que trabalham em casa enfrentam menos pressão de tempo e conflitos entre trabalho e vida familiar do que aqueles que trabalham no ambiente tradicional

de escritório.

2.5.3.6 Isolamento Profissional

Stoian *et al.* (2022) discutem o impacto do trabalho remoto na saúde mental dos trabalhadores, incluindo a possibilidade de isolamento profissional. Eles observam que o trabalho remoto pode levar a sentimentos de solidão e isolamento social, especialmente para aqueles que estão acostumados a trabalhar em ambiente de escritório com outras pessoas presentes no seu entorno. No entanto, os autores também afirmam que o isolamento profissional não é inevitável no trabalho remoto e pode ser mitigado por meio de determinadas estratégias de interação remota, inclusive o uso de ferramentas de comunicação on-line, como videoconferência, chat e e-mail, para que seja mantido contato regular com seus pares e superiores. Os autores ainda enfatizam ser a comunicação eficaz e potencializadora do engajamento entre os integrantes das equipes de maneira a garantir que os trabalhadores remotos se sintam conectados e se reconheçam como parte desse grupo, mesmo que estejam trabalhando em locais físicos separados.

Um ponto negativo com respeito ao teletrabalho, sob visão do trabalhador, diz respeito à possibilidade de esse ter a sensação de exclusão do convívio social, já que suas tarefas são realizadas em local diverso do ambiente de trabalho presencial em detrimento da convivência e de práticas laborais efetuadas em grupo, as quais oferecem espaço de troca frequentes de ideias e discussões (Hazan; Morato, 2018). A prática do teletrabalho pode ocasionar um aumento do isolamento dos profissionais em relação ao ambiente e aos colegas de equipe, podendo afetar negativamente o seu bem-estar psicológico e a capacidade de colaboração, conforme ressaltado por Rocha e Amador (2018).

O teletrabalho pode revelar desafios como a possível diminuição da interação social entre os colegas de trabalho no sentido de criar um ambiente de colaboração que promova a troca de ideias e desenvolvimento de relacionamentos profissionais (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Assim, o estudo de Oliveira (2019) identifica obstáculos e resistências em relação à implementação do teletrabalho como a falta de infraestrutura adequada, a dificuldade em conciliar o trabalho com as atividades familiares e sociais, a falta de comunicação com os colegas e a liderança, e a sensação de isolamento e desconexão com a equipe e a organização.

Ao discutir sobre as preocupações do teletrabalho e as tecnologias de comunicação, Han (2021) argumenta que elas podem levar à autoexploração constante que pode prejudicar a saúde mental dos trabalhadores e os deixar ainda mais dependentes do trabalho e da tecnologia. Além

disso, ele cita que tecnologias de videoconferência como a do Zoom, por exemplo, gera a ilusão de que estamos conectados com outras pessoas, mas, na verdade, estamos apenas olhando para nossas imagens e constantemente nos observando. Ele acredita que isso pode criar uma sensação de vazio e solidão, que pode levar o indivíduo a ter depressão.

O intercâmbio social de informação entre os trabalhadores remotos e seus colegas no escritório atenua a relação negativa entre o isolamento social do trabalho remoto e os resultados do trabalho de modo a mitigar esses efeitos negativos. Portanto, as organizações que adotam o teletrabalho devem fornecer aos trabalhadores remotos ferramentas de tecnologia de alta qualidade e garantir que haja oportunidades suficientes para interação social entre trabalhadores remotos e aqueles que trabalham no escritório (Kuruzovich, 2021).

2.5.3.7 Modelo de Trabalho Híbrido

O artigo "Telework Systematic Model Design for the Future of Work" de Stoian *et al.* (2022) discute o modelo de trabalho híbrido e o modo como ele pode ser implementado de forma efetiva nas empresas. Os autores argumentam que o modelo de trabalho híbrido combina o trabalho presencial com o teletrabalho. Isso acontece de maneira a permitir que os funcionários trabalhem em casa durante alguns dias da semana e no escritório em outros. Essa abordagem oferece benefícios para as empresas, como a redução de custos operacionais e a melhoria da produtividade e satisfação dos funcionários. No entanto, Stoian *et al.* (2022) também ressaltam que a implementação do modelo de trabalho híbrido requer uma abordagem sistemática e cuidadosa para garantir que os funcionários sejam capazes de trabalhar de forma eficaz, independentemente do local onde estão trabalhando. Isso inclui o desenvolvimento de políticas e práticas que incentivem a comunicação, colaboração e engajamento entre os funcionários. Ademais, destacam que as empresas precisam investir em soluções tecnológicas para garantir que os teletrabalhadores tenham acesso aos recursos e ferramentas necessários para realizar seu trabalho, independentemente do local onde estão trabalhando.

Stoian *et al.* (2022) evidenciam o modelo de trabalho híbrido e enfatizam a importância da abordagem sistemática para implementá-lo de forma eficaz nas empresas, incluindo o desenvolvimento de políticas e práticas que incentivem a comunicação e colaboração entre os funcionários e o investimento em soluções tecnológicas para apoiar o trabalho remoto. Mencionam também as dificuldades e desafios deste modelo de trabalho como tarefas não planejadas, problemas com *hardware/software*, tempo de resposta indesejada do sistema, falta de concentração e planejamento ineficiente. Na visão de Mello (1999), amplia-se a

possibilidade de recrutar profissionais em áreas distantes; e reduzir absenteísmo, rotatividade, despesas com locomoção e estresse. Contrapondo-se a esses benefícios, o autor também apresenta algumas desvantagens como comprometimento do gerenciamento do tempo, trabalhar em horários de descanso, distração com a família e tédio, em virtude do isolamento social.

O home office também cansa, ainda mais do que trabalhar no escritório. Causa tanto cansaço principalmente porque carece de rituais e estruturas temporárias fixas. É esgotante trabalhar sozinho, passar o dia todo sentado de pijama na frente da tela do computador. Também ficamos exaustos com a falta de contatos sociais, a falta de abraços e de contato corporal com os outros (HAN, 2021).

Alblooshi *et al.* (2020) identificam fatores que podem contribuir para o processo de liderança, como a autonomia dos colaboradores, a comunicação eficaz, o ambiente de trabalho de suporte e a estrutura organizacional flexível. Por sua vez, Almeida (2021) destaca que o teletrabalho pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, além de promover a eficiência na organização. O trabalho híbrido permite que sejam deduzidos os custos com o empregado, assim como reduzir a exposição deles a riscos decorrentes do seu deslocamento ao local de trabalho, além de elevação da produtividade (Filardi *et al.*, 2020).

Os servidores públicos brasileiros têm atitudes positivas em relação ao teletrabalho, considerando-o uma prática que tende a melhorar a qualidade de vida, a produtividade e a eficiência no trabalho. Já com relação às atitudes desses profissionais, verifica-se que são influenciadas por fatores como a idade, o gênero, o nível de escolaridade, a experiência profissional e a cultura organizacional. Por exemplo, os servidores jovens e com maior escolaridade tendem a ter atitudes mais positivas em relação ao teletrabalho do que os mais velhos com menor escolaridade. A cultura organizacional também desempenha um papel crucial, uma vez que as organizações que valorizam a inovação e a flexibilidade tendem a ser mais propensas a adotar o teletrabalho e a receber resposta positiva dos servidores. (Oliveira, 2019).

O teletrabalho gera vantagens como a maior flexibilidade, redução de custos com espaço físico e aumento da produtividade, mas também revela alguns desafios que são enfrentados pelas organizações, como a necessidade de garantir a segurança dos dados e da comunicação remota (Figueiredo *et al.*, 2021). Ao examinar a regulamentação do teletrabalho na administração pública federal e as dificuldades enfrentadas para sua implementação, como a falta de equipamentos e infraestrutura adequados, Souza (2020) destaca o valor da comunicação clara e do treinamento para garantir que os colaboradores possam trabalhar efetivamente em um ambiente remoto.

2.5.3.8 Inovação Organizacional

Existe a necessidade de inovação no ambiente de trabalho, inclusive quando se trata de teletrabalho, ao se exigir a emergência de soluções tecnológicas inovadoras voltadas para garantir produtividade, comunicação e colaboração entre os integrantes da equipe remota (Stoian *et al.*, 2022). Os autores defendem que a inovação deve ser parte de um sistema de teletrabalho eficaz e sustentável, e que os líderes devem estar dispostos a investir em soluções inovadoras para garantir o sucesso desse mecanismo de teletrabalho. “Do ponto de vista da gestão, outro resultado do teletrabalho que pode contribuir para o processo de inovação foi o software de monitoramento de funcionários, também utilizado para acompanhar a produtividade e o cronograma de realização do trabalho” (Stoian *et al.*, 2022, p. 15, tradução nossa). Em suma, o texto indica que a inovação é essencial para o sucesso do teletrabalho e apresenta um modelo sistemático para a implementação de um sistema de teletrabalho inovador e eficiente. A implantação do teletrabalho requer um planejamento cuidadoso e a definição de políticas claras, mas que, se bem-sucedida, pode trazer benefícios significativos para a organização e seus trabalhadores (Heringer, 2017).

A inovação tende a expressar suas características pela relação com a infraestrutura digital, uma vez que seu conteúdo traz à menção os recursos empregados para a realização do teletrabalho, ao exemplo de: plataformas de mídia social, software de colaboração em equipe, aplicativo de anotações, ferramenta de recompensas para funcionários e software de monitoramento de funcionários. Logo, ela está repleta de ferramentas que tenham sido implementadas nas organizações para possibilitar o trabalho remoto (Stoian *et al.*, 2022).

A inovação não pode ser medida apenas por indicadores de investimento em pesquisa e desenvolvimento ou por números de patentes. Em vez disso, a inovação deve ser reconhecida em termos mais amplos, incluindo a adoção de novas tecnologias e práticas, a melhoria da eficiência e da qualidade e a criação de novos produtos e serviços (OCDE, 2018). Em seu estudo sobre inovação na gestão pública, Isidro (2018) destaca a importância da inovação no setor público como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados e tornar o governo mais eficiente e efetivo. Ele apresenta algumas tendências em inovação na gestão pública, como a adoção de tecnologias digitais e a ênfase em uma abordagem centrada no cidadão.

2.5.3.9 Oportunidades de Projetos

A oportunidades de projetos, nomenclatura adaptada para este estudo tendo em vista que se trata de uma investigação da administração pública, em que o foco é a efetividade da prestação dos serviços públicos e não a relação comercial, é retratado no framework de Stoian *et al.* (2022) como oportunidades de negócios que é voltado para iniciativa privada.

Com a popularização do teletrabalho, surgem novas oportunidades para as empresas, incluindo a possibilidade de contratar talentos de todo o mundo, reduzir custos operacionais, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. No entanto, para aproveitar essas oportunidades, as empresas precisam se adaptar e implementar um modelo sistemático de teletrabalho que atenda às necessidades dos funcionários e garanta a eficiência e eficácia das operações da empresa (Stoian *et al.*, 2022).

Souza (2020) discute algumas questões que precisam ser consideradas no que concerne à continuidade do teletrabalho no futuro, como a necessidade de monitorar e avaliar seu impacto na produtividade, no bem-estar dos funcionários e na equidade organizacional. Ela conclui que o teletrabalho tem o potencial de transformar o trabalho na administração pública federal, mas que sua implementação precisa ser cuidadosamente gerenciada para garantir o sucesso a longo prazo. Além disso, deve-se considerar a cultura organizacional e a comunicação para garantir que os funcionários se sintam conectados e motivados enquanto trabalham remotamente, o que também pode afetar positivamente a produtividade (Ferreira, 2020).

2.6 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

A avaliação e gestão de desempenho são componentes que visam o aprimoramento das organizações. Por meio desses processos é possível definir metas individuais e coletivas alinhadas aos objetivos estratégicos, monitorar o progresso, fornecer feedback construtivo e desenvolver as competências dos colaboradores (Armstrong, 2022).

De acordo com Pontes (2021), a avaliação ou administração de desempenho é uma abordagem metodológica que visa estabelecer um constante alinhamento entre a organização e seus funcionários em relação aos objetivos desejados. Essa prática envolve o acompanhamento dos desafios propostos, realizando correções de curso, quando necessário, e avaliando os resultados alcançados de forma contínua.

A gestão de desempenho envolve a aplicação de técnicas que visam melhorar os resultados. Isso inclui o planejamento participativo, definição clara e comunicação abrangente

dos padrões de performance esperados, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, considerando a cultura e os objetivos estratégicos da organização (Armstrong, 2022; Pontes, 2021). Isso inclui a identificação dos requisitos de desempenho, com base em acordos sobre o que deve ser alcançado e como alcançá-lo, além do fornecimento de feedback constante.

A gestão de desempenho é o processo de melhoria do desempenho por meio da definição de metas individuais e da equipe alinhadas aos objetivos estratégicos da organização; planejar o desempenho para atingir as metas; revisão e avaliação do progresso; e desenvolver os conhecimentos, habilidades e habilidades das pessoas (Armstrong, 2022, p. 7, tradução nossa).

A pesquisa de Cavalcante e Carvalho (2017) destaca que, apesar do progresso na adoção de regras formais e inovadoras de avaliação de desempenho, ainda há desafios na implementação efetiva de um sistema mais abrangente que vá além da remuneração, visando a profissionalização da burocracia na administração pública federal. A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho dos servidores também é observada no estudo de Van Woerkom e Kroon (2020), que ressalta a necessidade de se adotar uma perspectiva centrada nos pontos fortes das equipes de trabalho durante as avaliações, estimulando a motivação e o aprimoramento do desempenho.

Van Woerkom e Kroon (2020) reconhecem que valorizar o impacto das avaliações de desempenho com foco nos pontos fortes dos trabalhadores provoca uma relação positiva entre essa abordagem e a percepção de suporte do supervisor pelos funcionários. O processo de avaliação envolve a definição dos resultados esperados, que são estabelecidos com base no planejamento estratégico das organizações. Isso inclui o acompanhamento diário do progresso, a resolução contínua dos problemas que surgem ao longo do caminho e a revisão final dos resultados alcançados (Pontes, 2021).

A introdução de metas de desenvolvimento no processo de gestão de desempenho, conforme destacado por Van Woerkom e Kroon (2020), traz benefícios para o crescimento pessoal e profissional, estimulando a motivação intrínseca e fortalecendo a disposição para lidar com desafios. A definição desses objetivos desempenha um papel fundamental na criação de significado no trabalho e no aprimoramento do desempenho dos funcionários (Devarajan; Maheshwari; Vohra, 2018).

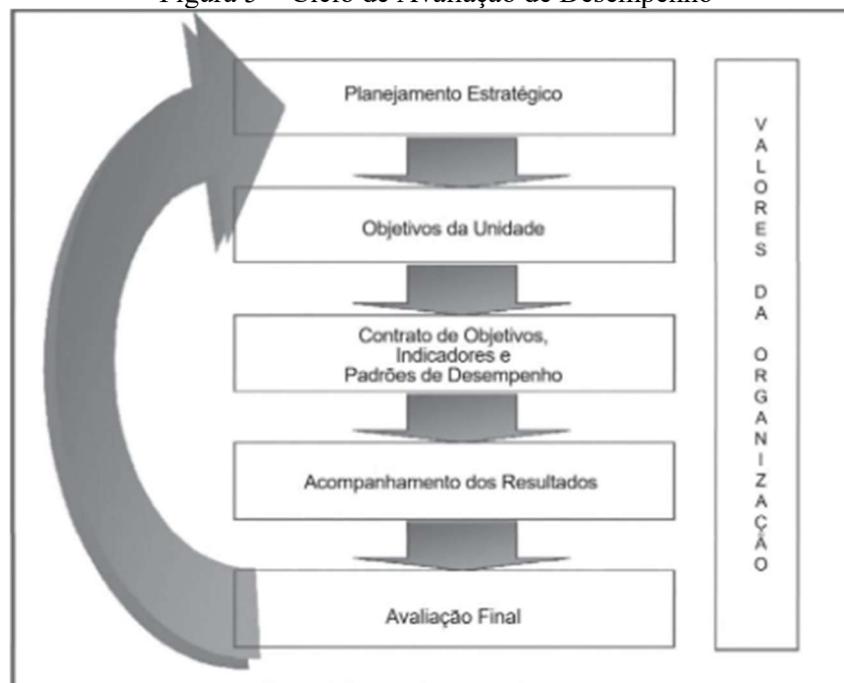
Ao estabelecer metas significativas e alinhadas com os interesses e valores dos funcionários, os gestores podem promover um ambiente que valoriza o crescimento pessoal e profissional. Isso, por sua vez, resulta em maior engajamento e desempenho por parte dos colaboradores. O feedback contínuo e construtivo também desempenha um papel crucial no processo de gestão de desempenho. Ele estimula a comunicação eficaz entre gestores e

colaboradores, ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e alinha expectativas, estabelecendo metas claras (Tavares, A.; Tavares, F., 2017).

Segundo Camões (2017), as oportunidades de progresso na carreira e o bem-estar no local de trabalho influenciam o desempenho no ambiente de trabalho. É fundamental que os funcionários se identifiquem com as questões relevantes do setor público, compreendendo seu papel como agentes geradores de valor para o interesse da população, e tenham uma sólida identificação com o empregador e as metas da organização (Camões, 2017).

Pontes (2021) destaca duas abordagens dirigidas para avaliar o desempenho: uma quantitativa e a outra qualitativa. A abordagem quantitativa mensura resultados em relação a objetivos, seguindo um processo que envolve planejamento estratégico, definição de metas, combinação de indicadores e padrões de desempenho com a equipe, acompanhamento dos resultados e avaliação em relação aos objetivos propostos. Já a abordagem qualitativa segue um ciclo similar, mas foca nos desempenhos relacionados a competências ou fatores, variando de acordo com a metodologia adotada. Ambas abordagens envolvem acompanhamento e avaliação final, conforme destacado na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Pontes (2021, p. 27).

A avaliação de desempenho tem como objetivo estabelecer não apenas os resultados a serem alcançados pelos indivíduos, mas também acompanhar o processo de trabalho e fornecer um feedback contínuo (Pontes, 2021).

Após explorar os conceitos e abordagens da avaliação e gestão de desempenho, é crucial destacar a sua aplicação em contextos específicos, como no Departamento Nacional de

Infraestrutura de Transportes (DNIT). Nesse sentido, um aspecto a ser abordado diz respeito à implementação do teletrabalho e do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no interior da organização. A relação entre a avaliação e gestão de desempenho e essas iniciativas é evidente, uma vez que a avaliação contínua e o acompanhamento de resultados são fundamentais para o sucesso dessa prática laboral remota e a efetividade do PGD.

3 DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - O TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (PGD)

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é o *Lócus* do estudo. Oriundo do extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, o DNIT é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Infraestrutura, criada pela Lei nº 10.233 de 5 de junho de 2001, sendo caracterizado como uma pessoa jurídica de direito público, submetido ao regime de autarquia federal. Conforme o Art. 2º do seu Regimento Interno, “[...] é órgão gestor e executor, em sua esfera de atuação, da infraestrutura de transportes terrestre e aquaviário, integrante do Sistema Federal de Viação, podendo instalar unidades administrativas regionais em qualquer parte do território nacional”. Em relação ao objetivo do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, a Lei nº 10.233/2001 traz no art. 80 o seguinte:

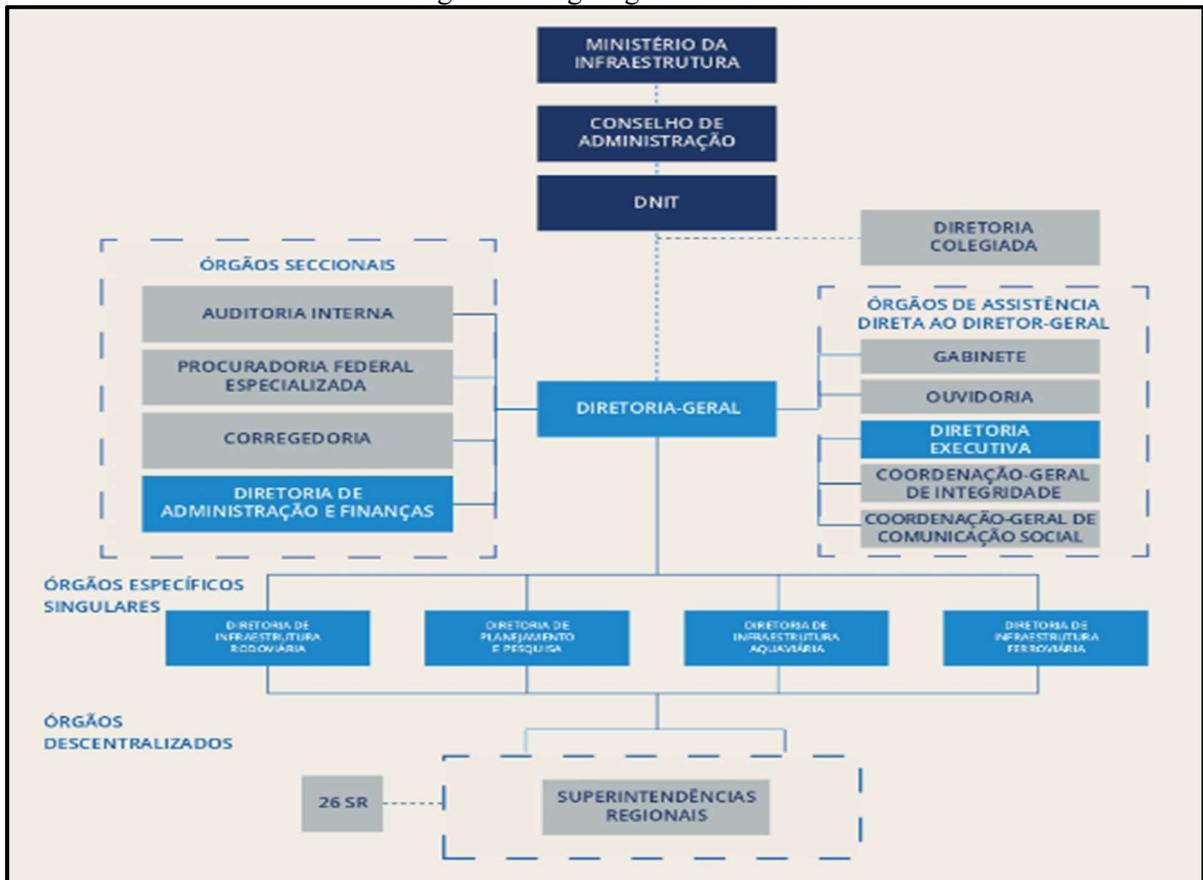
Art. 80. Constitui objetivo do DNIT implementar, em sua esfera de atuação, a política formulada para a administração da infra-estrutura do Sistema Federal de Viação, compreendendo sua operação, manutenção, restauração ou reposição, adequação de capacidade, e ampliação mediante construção de novas vias e terminais, segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nesta Lei.

Compete ao DNIT exercer as atribuições dispostas no art. 21 da Lei 9.503/1997 (Código de Trânsito Brasileiro), referente à aplicação de multas em razão de excesso de peso e ou de velocidade, por meio gerenciamento das balanças rodoviárias e das lombadas eletrônicas. Ademais, tem-se como missão a implementação da política de infraestrutura de transportes terrestres e aquaviários de forma a se contribuir para o desenvolvimento sustentável do País.

A sede e foro especial do DNIT se localiza em Brasília/DF, no Distrito Federal. Esse Órgão possui 26 unidades administrativas nos estados – as Superintendências Regionais, quadro que garante a cobertura da sua presença em todas as unidades da federação. Quanto à estrutura regimental, o DNIT é dirigido por um Conselho de Administração e uma Diretoria Colegiada composta por um Diretor-Geral e pelas Diretorias Executiva, de Infraestrutura Aquaviária, de Infraestrutura Ferroviária, de Infraestrutura Rodoviária, de Administração e Finanças e de Planejamento e Pesquisa.

As deliberações dessa entidade ocorrem por meio das Diretorias e do Conselho de Administração, composto por seis membros: o Secretário Executivo do Ministério dos Transportes (presidente), o Diretor Geral do DNIT, dois representantes do Ministério da Infraestrutura, um representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e um representante do Ministério da Fazenda. A sua estrutura organizacional está apresentada na Figura 6.

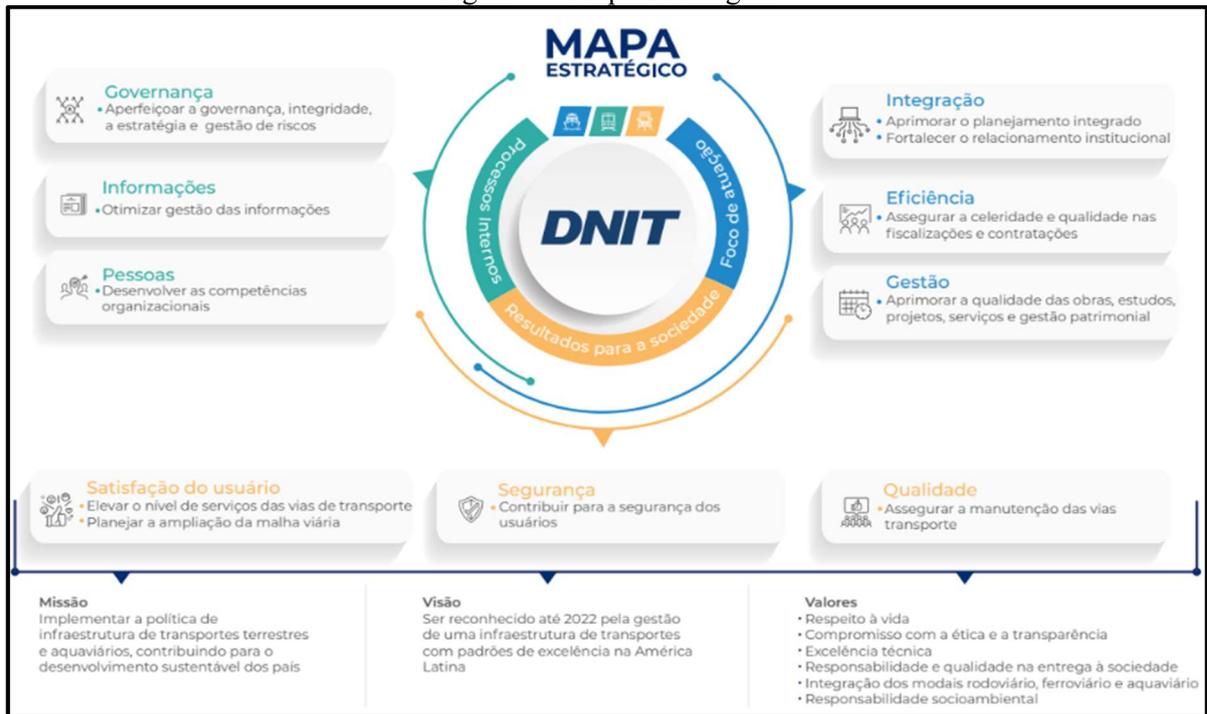
Figura 6 - Organograma do DNIT



Fonte: DNIT (2022).

Quanto aos seus objetivos estratégicos, o DNIT apresenta em seu mapa estratégico para o período 2021-2022 (Figura 7) uma cadeia de processos internos que abrange a governança, a gestão de informações e o desenvolvimento de competências. Essas ações visam aprimorar o planejamento integrado, fortalecer o relacionamento institucional e elevar a qualidade das atividades do órgão. É evidente que todos esses níveis de atuação estratégica estão interligados e têm como objetivo principal melhorar a prestação de serviços à sociedade.

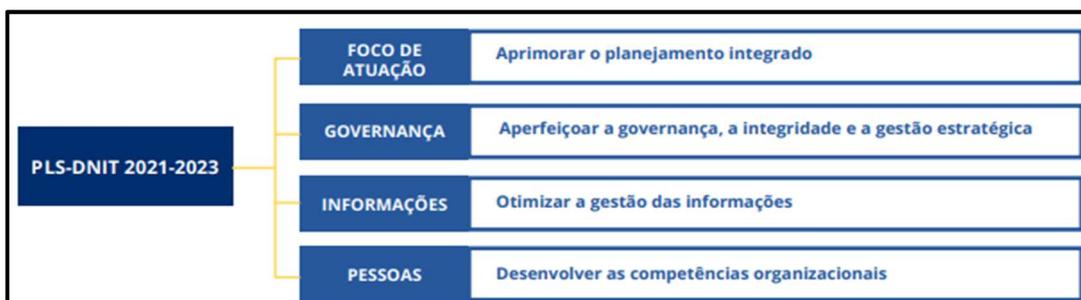
Figura 7 - Mapa Estratégico



Fonte: DNIT (2022).

O planejamento estratégico do DNIT visa orientar a tomada de decisões na autarquia. Os seus objetivos incluem elevar o nível de serviço das vias de transporte, planejar a ampliação da malha viária, contribuir para a segurança dos usuários e assegurar a manutenção das vias de transportes (DNIT, 2019). Nessa linha de raciocínio, o DNIT apresentou em 2021 seu Plano Diretor de Logística Sustentável, PLS-DNIT 2021-2023, visto como instrumento estratégico e direcionador dos processos de racionalização e inovação necessários à gestão pública. Evidencia-se que as ações sustentáveis propostas nesse Plano têm o objetivo principal de subsidiar essa organização com respeito à gestão administrativa de forma a garantir o cumprimento da sua missão: implementar a política de infraestrutura de transportes terrestres e aquaviários, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país (DNIT, 2021). A Figura 8 demonstra a relação do PLS com Objetivos Estratégicos das Perspectivas Foco de Atuação e Processos Internos do Planejamento Estratégico do DNIT.

Figura 8 - Objetivos Estratégicos do Plano Diretor de Logística Sustentável – DNIT 2021-2023



Fonte: DNIT (2021).

A implementação das diretrizes do PLS-DNIT 2021-2023 desempenha um papel fundamental no compromisso do DNIT com o desenvolvimento sustentável. Além disso, é importante observar que algumas dessas diretrizes estão relacionadas à prática do teletrabalho, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Diretrizes do PLS-DNIT 2021-2023

TEMA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Índice de Desempenho em Sustentabilidade	Implantar índice de Desempenho em Sustentabilidade (IDS) para dar transparência aos esforços empenhados, assim como aos resultados alcançados e às necessidades de aprimoramento	SSUST	2022
Mapeamento de custos e consumo	Realizar anualmente diagnóstico (1º ciclo) /desempenho (demais ciclos) dos indicadores de sustentabilidade das Unidades Descentralizadas para compor o PLS / Relatório de desempenho regional, promover transparência, aprimorar planejamento e subsidiar com evidências e informação a tomada de decisão dos gestores para promover a melhoria da qualidade do gasto. Responsável NS/SREs	NS/SRE	2022
Mapeamento integrado de infraestrutura administrativa	Mapear a infraestrutura administrativa para fins de otimização da distribuição institucional e ampliação da presença na ponta.	SSUST	2023
Compras e Contratações Sustentáveis	Realizar licitações sustentáveis, com a incorporação de soluções sistêmicas, observando: - Política de Sustentabilidade do DNIT – Instrução Normativa 40/2021 DNIT Sede; - Política de Governança do DNIT – Portaria nº 5.381/2021; - Gestão de Resíduos Sólidos do DNIT - Instrução Normativa 65/2021 DNIT Sede; - Última edição do Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da AGU nas licitações; - Registrar e ampliar dos ODS atendidos	CGLOG CAF	2022
	Analisar as soluções das compras e contratações sob a ótica da sustentabilidade e sugerir medidas sempre que necessário	SSUST NS/SER	2021
	Promover anualmente o intercâmbio de experiências exitosas na Autarquia assim como com outras instituições.	SSUST	2021
Gestão de bens e materiais	Padronizar e catalogar de itens sustentáveis sob a responsabilidade. Reduzir a variedade de itens por tipo de produto no almoxarifado considerado como material de consumo administrativo e material de expediente.	SSUST NS/SER	2022
Galões de água	Substituir por purificadores de água, ou apresentar justificativa da inviabilidade	CGLOG CAF	2022
Água e esgoto	Racionalizar o consumo de água e promover o reuso da água	CGLOG CAF	2022
Energia elétrica	Racionalizar o consumo de energia elétrica	CGLOG CAF	2022

Gestão de resíduos sólidos	Implementar a gestão integrada de resíduos sólidos pós-consumo, incluindo a compostagem de materiais orgânicos.	CGRS	2022
Deslocamento de pessoal	Racionalizar gastos com deslocamento de pessoal nas atividades administrativas. Abastecer os veículos flex preferencialmente com etanol	CGLOG CAF	2022
Qualidade de vida no trabalho	Reduzir o afastamento de servidores para tratamento de saúde. Aumentar o grau de satisfação com o ambiente de trabalho por meio da promoção de melhoria das condições ambientais gerais, de saúde e do desenvolvimento do corpo funcional.	CGGP SGP 2022	2022
Inclusão e equidade	Fomentar a adoção de comportamentos que promovam o equilíbrio e o bem-estar no ambiente de trabalho, por meio de atividades voltadas ao cuidado preventivo com a saúde e inclusão social dos quadros de pessoal efetivo e auxiliar	CGGP SGP	2022
Capacitação em sustentabilidade e ODS 2030	Aumentar a consciência sobre sustentabilidade, ODS 2030 e ainda preparar o corpo funcional para integrar a temática aos serviços prestados.	SSUST e NS/SER	2022
	Promover ações para o intercâmbio de experiências exitosas na Autarquia assim como com outras instituições	SSUST e NS/SER	2022
	Realizar evento anual de boas práticas sustentáveis.	SSUST	2022
Comunicação e Sustentabilidade	Aperfeiçoar a comunicação da sustentabilidade a fim de ratificar e ampliar a aplicação da sustentabilidade entre o público interno e externo do órgão.	SSUST e CGCOM NS/SRE e NUCOM	2022
Obras, layout e acessibilidade	Assumir como prioridades na execução de obras e reformas, os aspectos de manutenção e operacionalização da edificação, a redução do consumo de energia elétrica e água, bem como a utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental e melhorem o desempenho da edificação.	CGLOG CAF	2022
Ocupação de espaços	Racionalizar a ocupação imobiliária: - Reavaliar o quantitativo de pessoal em trabalho presencial; - Redimensionar a ocupação de espaços imobiliários de acordo com Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais da Administração Pública Federal do Ministério da Economia; - Implantar ambientes de coworking; - Sempre que possível oferecer/demandar ocupação imobiliária através do Programa - Racionaliza do Ministério da Economia.	CGLOG CAF	202
Neutralização de CO ₂	Analisar a implantação da neutralização das emissões de CO ₂ geradas a partir de: consumo de energia elétrica, consumo de gás de cozinha, km percorridos com transporte terrestre e aéreo de passageiros e resíduos sólidos destinados ao aterro sanitário.	SSUST	2022

Fonte: DNIT (2021).

As diretrizes do PLS-DNIT 2021-2023 são conduzidas de modo a contribuir para a melhoria da governança institucional e tem como foco o compromisso com a implementação

de um conjunto de ações que buscam tornar o atendimento mais eficiente e eficaz das necessidades da sociedade, economia e meio ambiente, tais como a diminuição do consumo, a racionalização e qualidade de gastos e a introdução de novas tecnologias, a fim de corroborar com a redução do impacto socioambiental da autarquia (DNIT, 2021). O teletrabalho no âmbito do DNIT pode desempenhar um papel importante na consecução dessas metas ao reduzir o deslocamento dos colaboradores ao escritório, por exemplo.

3.1 TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE

O teletrabalho no âmbito do DNIT começou em caráter experimental em 2016, após a autorização estabelecida pela Portaria DG nº 2.036, de 10 de novembro de 2016, publicada no Diário Oficial da União, Seção 1, página 87. Essa portaria instituiu, por um período de um ano, a realização de atividades e atribuições fora das dependências físicas das unidades administrativas do DNIT pelos servidores que fazem parte de seu quadro de pessoal. Os principais pontos destacados incluíam a avaliação das vantagens e benefícios desse modo de trabalho para a administração, os servidores e a sociedade; a importância da prevenção e monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho; a ênfase no princípio da eficiência, conforme preconizado pelo artigo 37 da Constituição Federal; o objetivo de otimizar a produtividade das atividades realizadas no âmbito do DNIT; a possível redução dos custos operacionais; e a necessidade de regulamentar o teletrabalho para definir critérios e requisitos para sua implementação, bem como garantir a avaliação da gestão, dos resultados e das repercussões sobre a saúde.

Diante dos resultados satisfatórios alcançados com a prática do trabalho remoto, a Portaria nº 1207 foi publicada em 8 de março de 2018, estendendo essa inovação laboral a todos os servidores cujas atividades pudessem ser realizadas remotamente e cujas atribuições fossem mensuradas em relação ao desempenho individual de cada trabalhador. Apesar da expansão dessa modalidade de trabalho à distância para todos os setores da autarquia, os trabalhos ainda estavam, na prática, restritos à área da experiência-piloto. A realidade situacional abordada deu lugar a intensificação do modelo de trabalho à distância, em virtude da emergência de saúde pública mundial, decorrente da COVID-19, sobretudo com o advento das IN SGE/ME nº 19, de 12/03/2020, e IN SGE/ME nº 21, de 16/03/2020, já citadas.

O contexto da pandemia que desencadeou restrições de deslocamento e distanciamento social, fez com que o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT), órgão objeto do presente estudo, autorizasse por meio da Portaria DNIT nº 1584, de 19/03/2020 a

adoção, em caráter excepcional, do regime de jornada em turnos alternados de revezamento e de trabalho remoto, a fim de dar continuidade às atividades desenvolvidas nesta autarquia, de modo a atender às necessidades dos cidadãos, uma vez que foram estabelecidos critérios específicos para fortalecer a adesão a esta forma de trabalho, conforme exposto nos Art. 1º desse normativo e seus respectivos parágrafos:

Art. 1º AUTORIZAR, no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT, em caráter excepcional, a adoção de regime de jornada em turnos alternados de revezamento e de trabalho remoto.

§ 1º Os regimes de jornada previstos no *caput* somente poderão ocorrer mediante definição de planos de trabalho simplificados aprovados pela chefia imediata e com consentimento dos dirigentes máximos de cada unidade da autarquia.

§ 2º Os planos de trabalho simplificados deverão abranger a totalidade ou o percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores e empregados públicos, mantendo-se a carga horária prevista em lei.

§ 3º A adoção de quaisquer das medidas previstas no *caput* ocorrerá sem a necessidade de compensação de jornada e sem prejuízo da remuneração.

§ 4º O disposto no *caput* não se aplica aos servidores e empregados públicos em atividades consideradas essenciais ao DNIT, assim definidas pelo dirigente máximo de cada unidade.

As normas que se sucederam possibilitaram a consolidação do teletrabalho no DNIT, principalmente após a instituição do Programa de Gestão de Demandas, que passou a ser intitulado como Programa de Gestão de Desempenho – PGD. No plano geral, os órgãos públicos se encontram inseridos em seus regimentos internos, normativos e se encontram em condições que devem orientar os trabalhadores em regime de teletrabalho, de modo que o cumprimento de suas tarefas possa alcançar ganhos de produtividade quando comparados ao trabalho presencial (Hazan; Morato, 2018).

3.2 PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES

As primeiras iniciativas de implementação do PGD remontam ao ano de 2015 com a Controladoria Geral da União (CGU). A CGU adotou o teletrabalho como um novo modelo para a realização das atividades funcionais, e sua regulamentação ocorreu com a publicação da Instrução Normativa SGP/MPOG nº 1, de 2018, com base no Decreto nº 1.590/1995. Essa regulamentação buscou uniformizar os procedimentos e expandir o conceito do programa para além do teletrabalho, focando no controle dos resultados, independentemente do local de trabalho do agente público (Portal do Servidor, 2021).

O PGD, fundamentado na IN nº 65/2020, veio a implementar melhorias nas regras do programa de forma corroborar a gestão da força de trabalho, tendo sido impulsionado com a pandemia da Covid-19, situação que acelerou o processo de adesão por parte das entidades

públicas e demonstrou que o trabalho remoto era exequível, além de poder proporcionar redução de despesas administrativas, como aluguéis, diárias e passagens.

Além da definição normativa mencionada anteriormente, o PGD representa uma nova abordagem na organização das equipes de trabalho no setor público. Isso ocorre porque o controle se baseia nas entregas, em vez da frequência, oferecendo maior flexibilidade e inovação nos arranjos de trabalho, tanto em relação aos locais quanto aos horários em que as tarefas são executadas. Dessa forma, o PGD se estabelece como uma ferramenta de gestão na administração pública federal (Portal do Servidor, 2021).

O Programa de Gestão de Desempenho é considerado um exemplo de inovação organizacional, que se caracteriza pela capacidade de adotar novas ideias ou comportamentos, resultando em uma nova estrutura organizacional, práticas gerenciais atualizadas ou mudanças culturais na organização (Carvalho, 2009). Este programa possui várias características que o destacam como uma inovação significativa:

- a) Enfoque orientado para resultados, estabelecendo metas claras e mensuráveis alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, valorizando a produtividade e dos colaboradores, em detrimento do controle de ponto eletrônico;
- b) Em vez de seguir a abordagem tradicional de avaliações anuais de desempenho, o PGD promove o feedback contínuo e regular entre gestores e colaboradores, permitindo uma identificação ágil de pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento;
- c) Envolvimento ativo dos profissionais no processo de gestão de desempenho, onde têm a oportunidade de definir metas em conjunto com seus gestores, acompanhar seu progresso e contribuir com suas perspectivas e ideias para melhorias;
- d) Ênfase no desenvolvimento contínuo funcionários, oferecendo oportunidades de aprendizado, treinamento e capacitação para adquirirem novas habilidades e aprimorarem seus desempenhos;
- e) Adoção de sistemas de gestão de desempenho baseados em plataformas digitais, que facilitam o acompanhamento, registro e análise de dados relacionados às atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

O Programa de Gestão de Desempenho é um acordo estabelecido entre a administração e os funcionários para a execução de atividades específicas dentro de um período determinado. Essa iniciativa foi implementada no DNIT por meio da Instrução Normativa nº 6/DNIT SEDE, datada de 12 de março de 2021 (DNIT, 2022).

Com o objetivo de registrar e monitorar essas atividades, foi desenvolvido o sistema

PGD, ferramenta de apoio à gestão de equipes que se concentra em alcançar resultados. Nesse sistema, as entregas serão acordadas com prazos estimados de conclusão, podendo ser realizado no ambiente tradicional ou externo de trabalho, englobando as atividades definidas no Plano de Trabalho (DNIT, 2022). A Instrução Normativa mencionada acima destaca que os benefícios esperados com a implantação do PGD são os seguintes, conforme o seu Art. 2:

1. Aumento da produtividade e da qualidade das atividades realizadas, com resultados de impacto institucional e social;
2. Aumento da qualidade técnica dos trabalhos e dos procedimentos adotados pelo DNIT, bem como o desenvolvimento de práticas e instrumentos de gestão que forneçam organização, padronização e mensuração de processos de trabalho;
3. Melhoria dos programas de qualidade de vida dos seus servidores, permitindo que o participante escolha seu ambiente de trabalho e evite deslocamento diário;
4. Manutenção de talentos no DNIT e redução dos níveis de absenteísmos em decorrência de doenças ocupacionais;
5. Redução da ociosidade pela sistematização e informatização das demandas;
6. Redução de custos do DNIT.

Diante da publicação do Decreto nº 11.072/2022, que normatiza o teletrabalho no serviço público federal, o DNIT publica a Portaria nº 4194/2022, trazendo novidades em relação à Instrução Normativa citada anteriormente. Inicialmente intitulado como Programa de Gestão de Demandas, ele passa a ser nomeado como Programa de Gestão de Desempenho (PGD), cujo objetivos compreendem o aumento e controle efetivo da produtividade com acompanhamento das metas previstas pelos agentes públicos; melhoria na qualidade dos trabalhos técnicos com práticas e instrumentos de gestão, padronizados e mensuração de processos de trabalho; fortalecimento dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT); retenção de servidores qualificados e redução de absenteísmos diante de doenças ocupacionais e redução de custos na Autarquia (DNIT, 2022).

A norma supracitada traz outras mudanças de repercussão organizacional, em especial aquelas voltadas aos para os agentes públicos. Por exemplo, os ocupantes de Cargos Comissionados Executivos (CCE) do nível 13 ou superior não podem participar das modalidades previstas do PGD (presencial ou teletrabalho). Isso também se aplica aos agentes públicos que atuam como chefes de serviço das Unidades Locais mencionadas no Regimento Interno do DNIT, bem como aos fiscais técnicos cujas atividades devem ser realizadas pessoalmente. Além disso, é proibido para os participantes do programa fixarem residência no exterior.

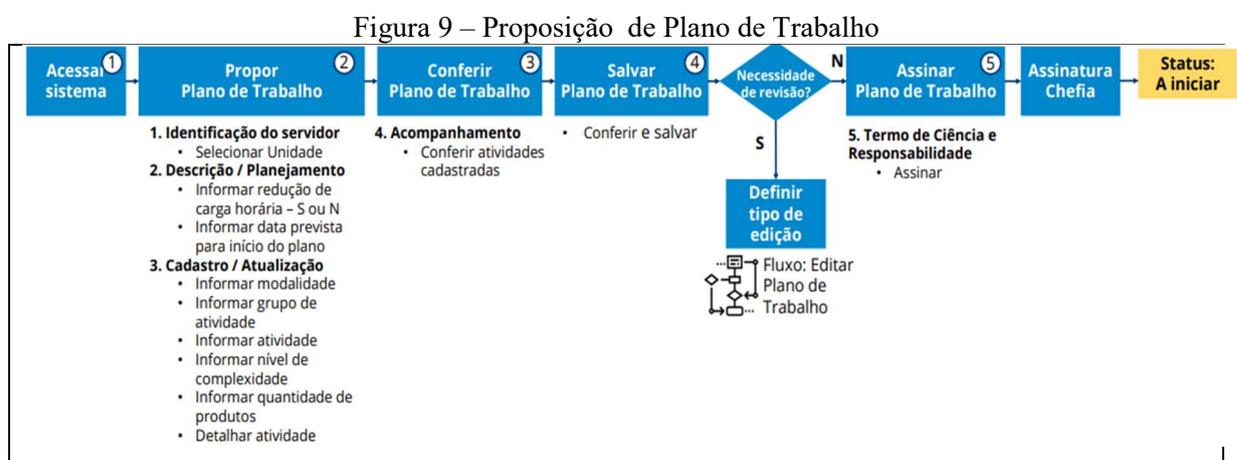
No que tange às modalidades do PGD, a Portaria em questão, em seu artigo 6º, apresenta as modalidades do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) do DNIT, de acordo com o Decreto nº 11.072 de 2022. O PGD contempla duas modalidades: presencial e teletrabalho. Na modalidade presencial, os participantes realizam suas atividades fisicamente na sede de lotação,

dispensados do controle de frequência. Já na modalidade teletrabalho, os participantes executam suas atividades fora das dependências físicas da sede de lotação, também dispensados do controle de frequência, mas devendo estar disponíveis no horário comercial definido pela chefia imediata e por todos os meios de comunicação estabelecidos pelo DNIT.

As Superintendências do DNIT tiveram que readequar sua força de trabalho, a partir de agosto de 2022, a fim de atender ao percentual de 70% em regime presencial, exigido no ato normativo, o que fez prevalecer a permanência da maioria dos servidores executando suas atividades fisicamente. Contudo, passados alguns meses, ocorreu a publicação da Portaria nº 1.383, de 14 de março de 2023 no sentido de promover alterações na Portaria nº 4.194/2022, com vigência a partir de abril, tais como:

1. Retira vedação de PGD no exterior;
2. Retira vedação de PGD para CCE 13 (DAS 4);
3. Altera o percentual de PGD presencial/teletrabalho de 70/30 para 50/50;
4. Coloca prioridades para serem observadas para aprovação no PGD: a) pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição; b) pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000; c) gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; e d) servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A compreensão das normativas atreladas ao teletrabalho no DNIT pelos agentes públicos lhes possibilita seguirem os trâmites necessários para adesão, execução e avaliação do PGD. O servidor deve realizar periodicamente a proposição das metas a serem pactuadas com a chefia imediata. O fluxo da figura 9 demonstra as ações a serem realizadas para proposição de um Plano de Trabalho:



Fonte: DNIT (2022).

O funcionário deve realizar suas atividades de acordo com o plano de trabalho, podendo alterá-las durante o período se o participante do PGD considerar necessário reajustar as metas. Isso deve ser feito com a aprovação do gestor, que irá avaliar as atividades ao final do período de execução do plano.

A execução dos planos de trabalhos referentes ao Programa de Gestão do DNIT, sejam eles executados presencial ou remotamente, é possível graças à disponibilização de software aos servidores públicos. No DNIT, constam alguns programas possíveis de serem acessados em ambientes externos, tais como os citados no Quadro 07.

Quadro 7 - Aplicações e sistemas corporativos no setor público federal

Software	Descrição/Funcionalidades
Comprasnet	O Portal de Compras do Governo Federal é um sistema web destinado à realização de licitações, contratações e aquisições promovidas pelas instituições do governo federal.
Microsoft Outlook	Um software usado basicamente para receber e enviar e-mail. Também possui funções de calendário e gerenciador de contatos.
Microsoft Teams	Uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho.
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SISREF	Sistema de Registro Eletrônico de Frequência

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

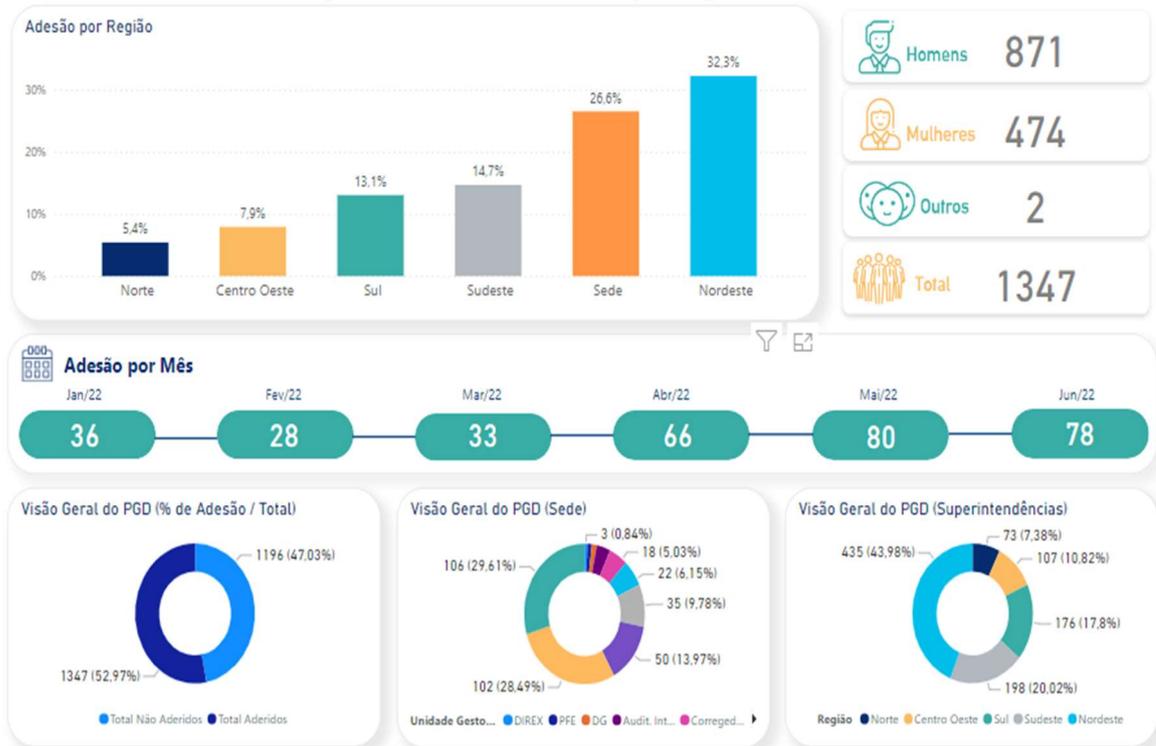
As plataformas corporativas descritas são acessadas por meio de logins e senhas. O planejamento e a implementação dos sistemas de informação são necessários ao funcionamento do DNIT, assim como as normas de segurança da informação e dos recursos computacionais, ficam a cargo da Coordenação Geral de Tecnologia da Informação, desta entidade (DNIT, 2020). Além dos pontos descritos, o DNIT realiza o monitoramento do PGD por intermédio de painéis de estatísticas, que são apresentados via o Microsoft Power BI. Dentre os dados disponibilizados por essa plataforma, encontram-se dispostos na próxima seção os tópicos que retratam a adesão ao PGD pelos servidores desta autarquia, sendo os mesmos compostos pelo aspecto regional; de gênero; histórico mensal; modalidade adotada; o contexto por unidade federativa, em que estão localizadas as superintendências regionais e o *ranking* de adesão por cargo.

3.2.1 Visão Geral da Adesão ao Programa de Gestão de Desempenho

O painel (Figura 10) demonstra uma visão geral da adesão ao PGD no DNIT, em que é possível notar o Nordeste como a região brasileira que concentra a maior parte dos

participantes, o equivalente a 32,3% do total, seguido por Brasília (sede). Contudo, a região Norte e Centro Oeste detêm a menor parcela dos servidores nesse contexto. Tal característica é justificada em razão do quantitativo de servidores nestas localidades, tendo menor concentração nestas duas últimas áreas mencionadas. (DNIT, 2022).

Figura 10 - Adesão ao PGD por região no DNIT



Fonte: DNIT (2022).

Os dados constantes na figura 10 indicam que 47,03% do quadro funcional desta autarquia federal fazem parte desta modalidade de trabalho, o que representa um quantitativo de 1.347 funcionários, sendo 355 na sede e 992 distribuídos nas superintendências regionais.

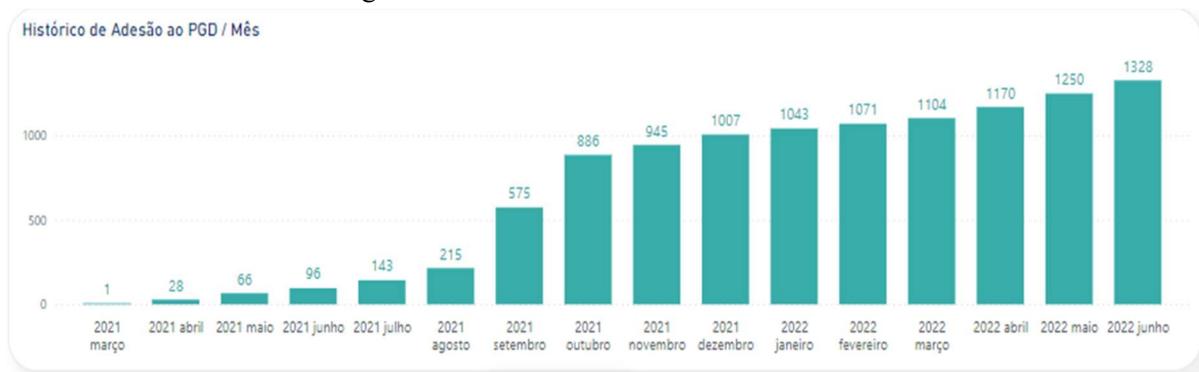
A força de trabalho no PGD, no que tange ao gênero, conta com a participação de 871 homens, o que corresponde a 64,66% dessa população, contra 474 de mulheres (35,19%). Este órgão vem oferecendo mais vagas para cargos voltados para setores de engenharia e, culturalmente, as mulheres ainda representam minoria nos cursos dessa área de atuação, em universidades. Uma reportagem do G1² apresenta os dados do Censo da Educação Superior, que retratam que o número de mulheres matriculadas em cursos de graduação em engenharia civil vem crescendo ao longo dos anos, todavia, essa tendência não é refletida no mercado de trabalho. Embora em

² Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/porcentagem-de-mulheres-nas-faculdades-de-engenharia-civil-cresce-mais-que-n-de-engenheiras-no-mercado.ghtml>. Acesso em: 27 de set. de 2022.

2015 o grupo feminino representasse 30,3% das matrículas nesses cursos, apenas visualizava-se 26,9% delas atuando profissionalmente. A notícia ainda destaca que em um levantamento do Conselho Federal de Engenheiros e Agrônomos (Confea) apontou entre 1º de janeiro e 8 de agosto de 2017, 20.813 registros de profissionais no conselho na área de engenharia civil. Dentre esses, 14.971 eram homens e 5.842 eram mulheres. Tais fatos ajudam a compreender o motivo pelo qual o DNIT tem em sua estrutura funcional mais homens, o que se reflete na característica de gênero no PGD.

A imagem anterior possibilita visualizar, também, que entre o lapso temporal transcorrido de janeiro a junho de 2022, houve uma demanda de adesão com tendência crescente. Algo que já vinha sendo delineado nos primeiros meses do início do programa, conforme histórico mensal (Figura 11).

Figura 11 - Histórico de Adesão ao PGD/Mês



Fonte: DNIT (2022).

O número de adesões por parte dos servidores ao programa indica que, nos primeiros meses de execução do PGD, a média estava discretamente em ascensão, o que pode ter sido causado pelo desconhecimento por parte dos agentes públicos com respeito a essa ferramenta de gestão. Essa situação começou a mudar no segundo semestre de 2021, quando houve uma maior movimentação dos funcionários em busca de ingressar no programa. Essa intensificação pode ser justificada devido à exigência de retorno gradual de todos os servidores ao trabalho presencial, seguindo os protocolos de segurança necessários e obrigatórios a partir de 1º de outubro de 2021, exceto para aqueles agentes públicos que pertenciam ao grupo de risco (Figura 12). A adesão ao PGD tornou-se uma alternativa para a manutenção do trabalho remoto, incluindo a dispensa do registro de ponto eletrônico. Portanto, os servidores e empregados públicos que não faziam parte da exceção e desejavam permanecer integralmente no regime remoto de trabalho deveriam aderir ao Programa de Gestão de Demandas do DNIT, regido naquela ocasião pela Instrução Normativa DNIT nº 6, de 12 de março de 2021.

A justificativa descrita anteriormente é corroborada pelo fato de que o período de maior variação quantitativa das adesões ao PGD ocorreu nos intervalos de agosto a setembro de 2021, com 360 adesões, e de setembro a outubro, com 311 adesões. Isso corresponde a um aumento

percentual de 166,44% e 54,09%, respectivamente.

Figura 12 - Grupo de risco ao vírus da COVID-19

Grupo de Risco (mediante autodeclaração)

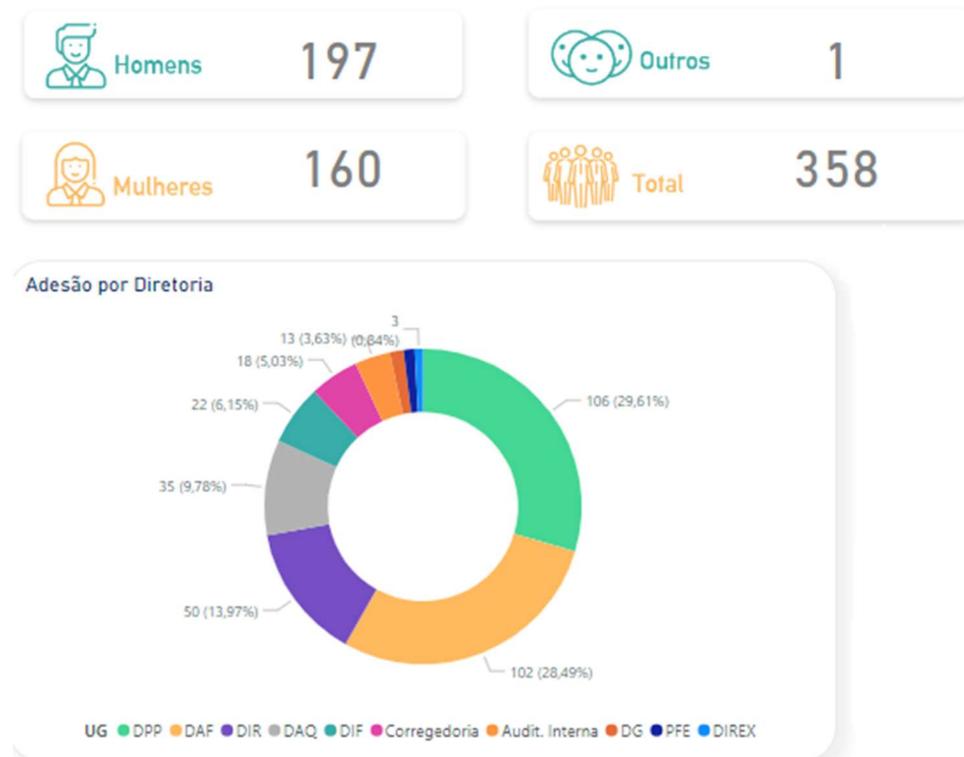
- Idade igual ou superior a sessenta anos;
- Cardiopatias graves ou descompensadas (insuficiência cardíaca, infartados, revascularizados, portadores de arritmias, hipertensão arterial sistêmica descompensada) e miocardiopatias de diferentes etiologias (insuficiência cardíaca, miocardiopatia isquêmica);
- Pneumopatias graves ou descompensadas (dependentes de oxigênio, asma moderada/grave, DPOC);
- Imunodepressão e imunossupressão;
- Doenças renais crônicas em estágio avançado (graus 3, 4 e 5);
- Doenças cromossômicas com estado de fragilidade imunológica;
- Neoplasia maligna (exceto câncer não melanótico de pele);
- Doenças hematológicas (incluindo anemia falciforme e talassemia);
- Gestantes e lactantes;
- Servidores e empregados públicos na condição de pais, padrastos ou madrastas que possuam filhos ou responsáveis que tenham a guarda de menores em idade escolar ou inferior, nos locais onde ainda estiverem mantidas a suspensão das aulas presenciais ou dos serviços de creche, e que necessitem da assistência de um dos pais ou guardião, e que não possua cônjuge, companheiro ou outro familiar adulto na residência apto a prestar assistência;
- Servidores e empregados públicos que coabitem com idosos ou pessoas com deficiência e integrantes do grupo de risco para a COVID-19;
- Servidores e empregados públicos que utilizam transporte público coletivos nos deslocamentos para os locais de trabalho.



Fonte: DNIT (2021).

Em virtude do contexto da pandemia do Covid-19, “[...], o contato físico e a presencialidade têm sido considerados atividades de alto risco para o estado de saúde dos colaboradores, pelo que o teletrabalho tem resolvido o problema da continuidade da atividade empresarial num misto de heterogeneidade nacional” (Belzunegui; Erro-Garcés, 2020). Já a Figura 13 evidencia a aderência ao PGD na sede deste departamento de infraestrutura. De início, dentre os 358 participantes, 197 (55%) são homens, enquanto 160 de mulheres, 45% aproximadamente. Eles são formados em sua grande maioria por trabalhadores da Diretoria de Planejamento e Pesquisa – DPP (29%) e Diretoria de Administração e Finanças – DAF (28%).

Figura 13 - Visão de Adesão do PG.DNIT – Sede
Visão de Adesão do PG.DNIT - Sede



Fonte: DNIT (2022).

Em meio à análise dos dados, quando se passa a considerar apenas as Superintendências (Figura 14) que estão presentes em toda federação, a unidade de Minas Gerais se sobressai em comparação com as demais, com 90 integrantes no PGD. Contudo, é esperado que a Superintendência localizada nesse estado mineiro, por apresentar a maior malha rodoviária no Brasil³, tenha mais servidores (237), fato que tende a esclarecer essa disparidade. Os estados do Rio Grande do Norte e Espírito Santo possuem a maior proporção (PGD/total dos servidores), enquanto no Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Amazonas e Amapá, encontram-se as menores médias.

Já a Superintendência Regional localizada em Pernambuco, *Lócus* das entrevistas dos teletrabalhadores deste estudo, conta com 107 servidores ativos, sendo que 51 integram esta modalidade de trabalho, de forma integral ou parcial, ou seja, 47,66%. Desse montante, 32 pessoas são homens e as mulheres totalizam 19. Além disso, constata-se que 19 agentes públicos executam o PDG integral (100% presencial), enquanto 32 realizam de maneira parcial (híbrido).

³Fonte: <https://www.mg.gov.br/pagina/rodovias#:~:text=Minas%20Gerais%20tem%20a%20maior,272.062%2C90%20km%20de%20rodovias>, acesso em 14/08/2022.

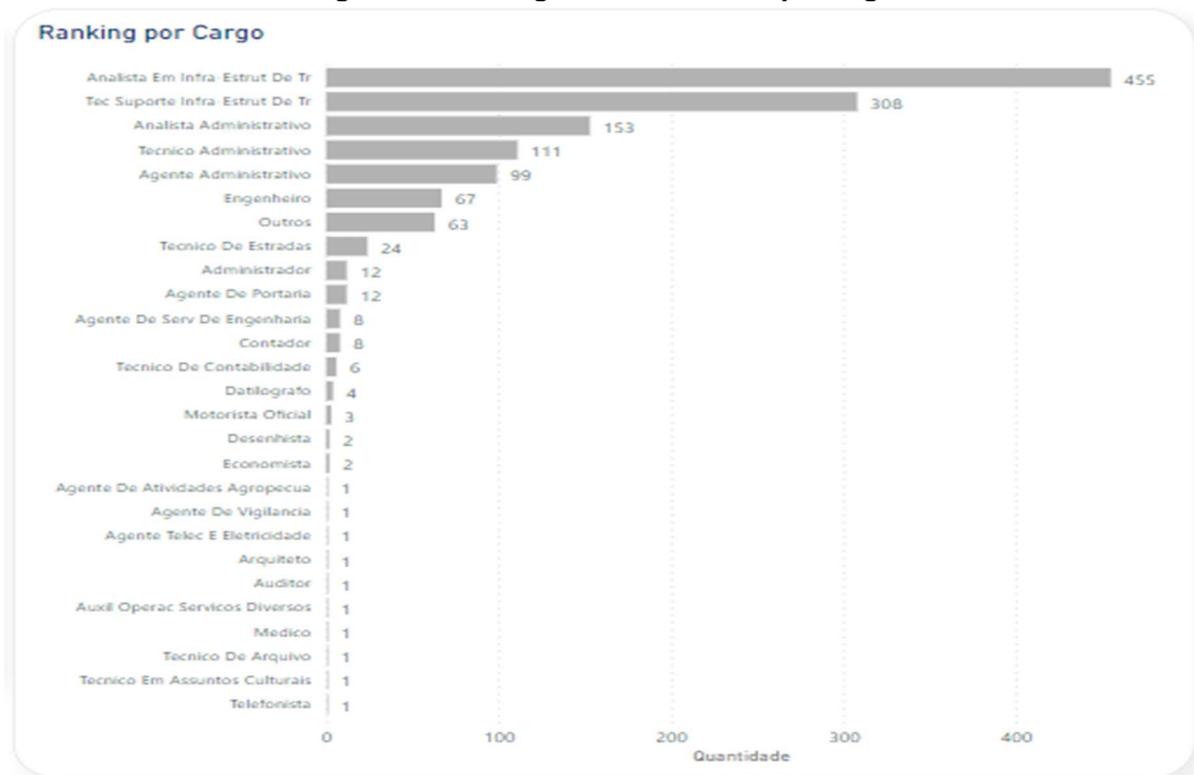
Figura 14 - Adesão ao PGD por Unidade Federativa



Fonte: DNIT (2022).

O DNIT, por ser um órgão de infraestrutura de transportes, possui em seu quadro de pessoal um maior número de funções relacionadas à área fim, como analistas e técnicos de suporte em Infraestruturas de Transportes. Em vista disso, é possível visualizar no *ranking* por cargo (Figura 15), uma quantidade de adesões para essas áreas superiores às de naturezas administrativas dessa entidade.

Figura 15 - Ranking de adesão ao PGD por cargo



Fonte: DNIT (2022).

Para exemplificar a dimensão do número de cargos da área fim, destes participantes do PGD, se fizemos um recorte apenas considerando os dois primeiros da lista, estes representam 56,64% desta força de trabalho. Todavia, o quantitativo de analistas e técnicos administrativos, em comparação com as demais atribuições, demonstra ser significativo.

As funções constantes na Figura 15 revelam que, em razão do avanço da tecnologia, algumas atividades como datilografia foram impactadas. Outras, a exemplo de telefonista, motorista oficial e agente de vigilância também sofreram consequências em razão do processo de terceirização das funções públicas que vêm ocorrendo no Brasil nos últimos anos, fazendo com que deixassem de figurar nos últimos concursos dessa instituição.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção dispõe sobre os procedimentos metodológicos adotados para obtenção dos objetivos concebidos neste estudo quanto ao modelo de teletrabalho adotado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes e a visão dos agentes públicos desta autarquia, em Pernambuco, sobre essa modalidade laboral. Com isso, se apresenta o percurso utilizado para dar suporte ao alcance dos resultados, ou seja, os meios necessários para a resolução do problema.

Estão descritos aqui os métodos e técnicas definidos para a realização da pesquisa de campo, sendo dividido em cinco seções: no primeiro momento, na seção 4.1, será abordada a natureza do estudo; na seção 4.2, o critério de escolha do caso; na seção 4.3, estão descritas as técnicas adotadas para realizar a coleta de dados; 4.4 expõe-se a forma de tratamento e análise de dados; e, por fim, na seção 4.5, encontra-se a descrição dos mecanismos de validade e confiabilidade dos dados.

4.1 NATUREZA DO ESTUDO, MÉTODO E TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa integra a abordagem de cunho qualitativo. É interessante destacar que para Fonseca (2002), a abordagem qualitativa da pesquisa dedica-se aos elementos da realidade que não podem ser expressos numericamente, concentrando-se na compreensão e elucidamento das complexidades das interações sociais. Por sua vez, Creswell (2010) assevera que esta abordagem procura compreender e explorar o significado que os participantes atribuem ao contexto pesquisado.

Os métodos qualitativos mostram uma abordagem diferente da investigação acadêmica do que aquela dos métodos da pesquisa quantitativa. A investigação qualitativa emprega em diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação (Creswell, 2010, p. 206).

Na pesquisa, foi adotado o método do estudo de caso, segundo o qual direcionamos nossa investigação para uma unidade específica de investigação, o DNIT. O estudo de caso, para Prodanov e Freitas (2013, p. 60), “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.” Para Gil (2017), trata-se do estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de modo que possibilite obter

conhecimentos amplos e detalhados dos mesmos.

Tomando como base a classificação de Vergara (2016) e Gil (2021), em relação aos tipos de pesquisa a partir de critérios propostos pelo mesmo, quanto aos fins e quanto aos meios, nota-se que esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e aplicada. Vergara (2016) ainda dispõe que este tipo de pesquisa demonstra as características de determinada população ou fenômeno com a possibilidade em estabelecer correlações entre variáveis.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Ela tem como motivação o desejo por resolver problemas concretos e não apenas pela curiosidade do pesquisador. (Vergara, 2016). Já a classificação da pesquisa como descritiva é justificada, sobretudo, pela necessidade de se traçar as características de determinada população a partir de dados representativos. Outrossim, considera-se como aplicada em virtude de que identificar as atitudes dos indivíduos frente às mudanças incorporadas na administração pública no regime de teletrabalho, pode auxiliar uma maior compreensão da situação a fim de promover melhoria dentro da unidade organizacional.

Quanto aos meios, o estudo compreende a investigação bibliográfica, uma vez que foi realizada uma revisão na literatura acerca do objeto de estudo; documental visto que serão analisados documentos relativos à Autarquia Federal, sobretudo, aqueles concernentes ao tema da pesquisa, e estudo de caso, pois será realizada na entidade em que o regime de teletrabalho é adotado. A pesquisa bibliográfica se assemelha à pesquisa documental, mas difere nas técnicas e natureza das fontes, conforme Gil (2021). Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica abrange artigos científicos, livros e teses publicados sobre o tema. Além disso, foi realizada a pesquisa documental, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), engloba a observação, leitura, reflexão e crítica de registros que servem como fonte de informação.

4.2 CRITÉRIO DE ESCOLHA DO CASO

A escolha deste pesquisador pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT, autarquia da administração pública Federal, ocorreu devido a institucionalização do teletrabalho nesta organização, fundamentada em virtude regulamentação desta modalidade de trabalho, por meio de decreto Decreto nº 11.072/2022, a qual instituiu, no mesmo documento, as normas para adoção do Programa de Gestão e

Desempenho (PGD).

Conforme exposto no tópico 3, o DNIT conta em seu organograma com 26 superintendências regionais localizadas nas unidades federativas do Brasil. O teletrabalho foi implantado nessa instituição de forma ampla, sendo em Pernambuco o local onde que ocorreu a realização do método observacional e as entrevistas.

O critério para definição desta regional se deu em razão da conveniência e de buscar um maior aprofundamento do estudo, embora os resultados possam servir de referência para as demais superintendências, uma vez que as experiências dos agentes públicos de Pernambuco se coadunam com aquelas reveladas por servidores de outros estados.

4.3 COLETA DE DADOS

Esta etapa da pesquisa, retratada na coleta de dados previstos, representa o momento em que começa a aplicação dos instrumentos e das técnicas escolhidas para esse fim (Lakatos; Marconi, 2017). Ela constitui uma etapa crítica e pode ser realizada por meio de várias técnicas, incluindo entrevistas, observações e análise de documentos (Yin, 2018). Para a consecução dessa atividade, foram utilizados dados primários e secundários.

Quanto à coleta de dados primários, ela se caracteriza em virtude da realização de entrevistas individuais composta por questões realizadas com diferentes partes interessadas, como funcionários com base num protocolo de pesquisa com as devidas categorias analíticas. As entrevistas permitem que o pesquisador obtenha informações detalhadas com relação ao caso em questão, além de prover a oportunidade de explorar questões específicas e obter *insights* com respeito a percepções e experiências dos participantes. Tidas como fontes primárias, elas foram realizadas contemplando o arcabouço teórico disposto na teorização do presente estudo, sob amparo do protocolo de pesquisa (Apêndice B), com servidores que estão executando suas tarefas, mesmo que parcialmente, em regime de teletrabalho, a fim de serem obtidas as informações dos mesmos, visando verificar as impressões desses indivíduos com respeito ao modelo de trabalho remoto adotado diante da implementação do Programa de Gestão de Desempenho no DNIT/PE.

O Quadro 8 lista os atores institucionais do DNIT (agente administrativo, analista administrativo, analistas administrativos/contador) entrevistados para o estudo.

Quadro 8 - Atores institucionais participantes do estudo

Entrevistado	Vínculo com o DNIT	Idade	Cargo	Formação	Modalidade do PGD
E1	Servidor Público	49	Agente Administrativo	Pós-graduado	Parcial
E2	Servidor Público	40	Analista Administrativo	Superior completo	Parcial
E3	Servidor Público	44	Analista Administrativo/ Contador	Superior completo	Integral
E4	Servidor Público	32	Analista Administrativo/ Contador	Pós-graduada	Parcial

Fonte: Elaboração Própria (2023).

As perguntas foram orientadas por um roteiro de entrevista (Apêndice C), decorrente das categorias analíticas captadas com base na literatura e em pesquisa documental, contendo questões direcionadas ao objeto de pesquisa, focando nas atividades desenvolvidas pelos agentes públicos. “As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2004, p.111). Esse roteiro auxiliou na obtenção dos dados gerais, tais como atitudes, experiências e comportamentos acerca do tema tratado, sob a perspectiva de cada agente público envolvido na pesquisa em relação ao teletrabalho.

No que tange aos dados secundários, esses se assentam diante de informações constantes na pesquisa documental. Eles têm como fonte de dados informações provenientes de documentos originados no momento de ocorrência do fato ou a posteriori, podendo ser escritos ou não (Lakatos; Marconi, 2017). Esta técnica pode ser usada para coletar dados em estudos de caso. Isso inclui documentos internos, como relatórios, registros, memorandos e documentos externos, como artigos de jornais, relatórios governamentais e estudos anteriores (Yin, 2018). No estudo, foram coletadas informações provenientes de relatórios institucionais e demais materiais disponibilizados publicamente, relacionado ao teletrabalho, entre as quais, as Portarias, Instruções Normativas e outras legislações correlatas.

A observação também foi utilizada como técnica de coleta de dados. De acordo com Creswell (2017), a observação pode ser usada para coletar informações sobre comportamentos, interações sociais e a dinâmica da organização. A observação pode ser direta, onde o pesquisador observa as atividades em tempo real, ou participante, onde o pesquisador se torna parte do grupo para obter uma compreensão mais profunda das experiências e perspectivas dos participantes (Yin, 2018).

Em virtude de o pesquisador pertencer ao quadro funcional da Autarquia e estar presente fisicamente, optou-se pela observação direta do modelo híbrido de trabalho adotado no DNIT/PE, a fim de facilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos, em função de executarem suas atividades alternadamente em teletrabalho e presencial, mediante o monitoramento dos acontecimentos, tendo como vantagem o fato de registrar os eventos no momento de sua ocorrência. A observação não visa apenas a utilização dos sentidos, como ver e ouvir, na obtenção de acontecimentos do mundo real, mas também em realizar um exercício de exame dos fatos ou fenômenos, que serão estudados (Lakatos; Marconi, 2017).

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento de dados é uma das etapas mais importantes em uma dissertação, uma vez que é a partir dele que se obtêm as respostas para as questões de pesquisa. Ele deve ser realizado com rigor metodológico, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Gil, 2017).

O tratamento de dados constitui um aspecto fundamental da pesquisa qualitativa, permitindo a análise sistemática e interpretativa dos dados coletados. Nesse sentido, o software Atlas.ti se mostrou uma ferramenta valiosa para a organização e análise de dados qualitativos. Conforme apontado por Friese (2019), esse software oferece funcionalidades que facilitam a análise de dados, tais como a possibilidade de codificação em diferentes níveis de análise, gerenciamento de projetos e uso de ferramentas de visualização de dados. Essas funcionalidades permitem ao pesquisador uma análise mais rigorosa e aprofundada dos dados coletados.

Outro aspecto do Atlas.ti consiste na sua capacidade de integrar diferentes tipos de dados qualitativos, como texto, imagem, áudio e vídeo (Kuckartz, 2014). Essa integração permitiu uma análise abrangente dos dados coletados, possibilitando a identificação de padrões e relações entre diferentes tipos de informações. No entanto, a utilização do Atlas.ti deve ser acompanhada de uma abordagem reflexiva e crítica por parte do pesquisador, a fim de evitar interpretações enviesadas dos dados (Friese, 2019). Quanto à análise das informações de dados qualitativos, foi adotado a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), o qual a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (Bardin, 2016, p. 48).

O tipo de análise de informação descrito acima foi escolhido em razão de se desejar compreender o significado das declarações dos entrevistados, a partir da classificação do conteúdo no texto, de forma a alocar os relatos a um sistema de categorias com a análise semântica dos dados (Flick, 2013).

A análise de conteúdo envolve uma série de etapas, como a seleção das unidades de análise, a construção de categorias e a interpretação dos resultados. A seleção das unidades de análise é uma etapa crítica no processo de análise de conteúdo. As unidades de análise podem ser palavras, frases, parágrafos ou até mesmo imagens e sons. As categorias são construídas com base nos temas ou conceitos que emergem do material analisado. Elas são usadas para classificar e organizar as unidades de análise e, posteriormente, para interpretar os resultados. A interpretação envolve a identificação de padrões e tendências recorrentes no material analisado e a elaboração de hipóteses sobre os significados subjacentes (Bardin, 2016).

Após conduzir entrevistas com servidores do DNIT, foram identificadas novas categorias analíticas que se incorporaram ao modelo sistemático proposto por Stoian et al. (2022), conforme Quadro 9. Diante disso, foi possível explorar e discutir aspectos específicos relacionados ao apoio organizacional fornecido, ao ambiente de trabalho remoto proporcionado, à flexibilidade e organização do tempo, à satisfação e ao bem-estar dos colaboradores, à produtividade e ao desempenho, bem como à autonomia e independência dos profissionais. Essas categorias ampliaram o escopo da análise, permitindo uma compreensão mais holística dos impactos do teletrabalho com o PGD no do DNIT. Os resultados foram obtidos após o tratamento de informações, incluindo documentos e entrevistas, em que os dados foram interpretados e confrontados com a teoria.

O processo de identificação das novas categorias analíticas, efetuado com base nas entrevistas realizadas com os servidores do DNIT e utilizando o software Atlas.ti, foi conduzido de forma sistemática e rigorosa. Primeiramente, as transcrições das entrevistas foram importadas para o software, permitindo uma organização dos dados qualitativos. Em seguida, por meio da análise de conteúdo, foram realizadas leituras cuidadosas das transcrições, com o objetivo de identificar padrões, temas recorrentes e ideias centrais relacionadas às experiências dos trabalhadores remotos.

Durante o processo de análise, foram utilizadas técnicas de codificação que consistem em atribuir rótulos ou categorias aos trechos de texto relevantes. Inicialmente, as categorias foram desenvolvidas com base no referencial teórico existente. No entanto, à medida que as entrevistas foram sendo exploradas de forma mais aprofundada, novos temas e *insights*

surgiram, levando à identificação de novos elementos, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias Analíticas

ORDEM	CATEGORIAS	CATEGORIAS ANALÍTICAS/INDICADORES
I	Entradas	Disponibilidade de Recursos
II		Infraestrutura Digital
III		Relacionamento Profissional
IV		Apoio Organizacional
V		Ambiente de Trabalho Remoto
VI	Saídas	Troca de Conhecimento
VII		Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal
VIII		Isolamento profissional
IX		Flexibilidade e Organização do Tempo
X		Satisfação e Bem-estar dos Colaboradores
XI	Resultados	Modelo de Trabalho Híbrido
XII		Inovação Organizacional
XIII		Oportunidades de projetos
XIV		Produtividade e Desempenho
XV		Autonomia e Independência

Fonte: Elaboração Própria (2023).

4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa apresenta uma característica indutiva e interpretativa, cuja validade e confiabilidade são asseguradas a partir da utilização dos seguintes critérios de qualidade: a triangulação, reflexividade, clareza nos procedimentos e transferências, construção do corpus de pesquisa, descrição rica e detalhada, surpresa e feedback dos informantes (validação comunicativa) (Paiva Júnior, Leão e Mello, 2011). Com o intuito de compreender a adoção do teletrabalho no DNIT, quanto a aspectos que englobam as formalidades, infraestrutura tecnológicas e atitudes dos servidores frente ao processo de mudança da forma laboral para o regime de teletrabalho, será utilizado esse método, o qual se revela significativo ao passo em que se procura realizar a interpretação dos aspectos que influenciam direta e indiretamente na condução dos trabalhos remotos desenvolvidos pelos agentes públicos, levando-se em consideração o contexto organizacional do Órgão Federal, objeto deste estudo.

Quando se trata de descrever de forma clara, abrangente e minuciosa, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), com base nos estudos de Gidens (2000), afirmam que, mesmo diante da subjetividade inerente à atividade humana, nas ciências sociais, é responsabilidade do pesquisador realizar uma análise objetiva dos fenômenos sociais, optando por uma descrição rica e completa dos fatos científicos.

5.1 ENTRADAS

Esse componente tem como objetivo analisar as condições e requisitos necessários para a implementação bem-sucedida do teletrabalho. Com base em dados de entrada, serão exploradas informações relevantes relacionadas à disponibilidade de recursos, infraestrutura digital, relações profissionais, apoio da organização e o ambiente de trabalho remoto. O teletrabalho tem se tornado uma realidade cada vez mais presente nas organizações, exigindo uma abordagem cuidadosa para garantir sua efetividade e segurança. Nesse contexto, é essencial que as organizações definam as condições adequadas e os requisitos necessários para o teletrabalho, visando promover um ambiente de trabalho produtivo, seguro e saudável.

5.1.1 Disponibilidade de Recursos

A dimensão disponibilidade de recursos está associada à implementação bem-sucedida do teletrabalho, garantindo a produtividade e a qualidade do trabalho remoto. Isso inclui o fornecimento de equipamentos adequados, como computadores e softwares, bem como o acesso a documentos e dados necessários para a realização das atividades.

A disponibilidade de informações para o teletrabalho demonstra-se essencial em razão da possibilidade de acessar os processos a qualquer momento, conforme aponta o entrevistado 1 (linha, 43), quando afirma que “a dinâmica do teletrabalho é maravilhosa, se você puder acessar seus processos, de poder fazer na hora que você quiser.”

A entrevistada 2 (E2) faz referência aos recursos tecnológicos pessoais utilizados para executar as atividades em teletrabalho. Indica que os teletrabalhadores precisam de equipamentos e tecnologias adequados para realizarem suas tarefas de forma efetiva. Ela menciona que comprou um computador específico para esse fim e mantém seus softwares e equipamentos atualizados e seguros, assim como dispõe de boa conexão de internet e equipamentos, como headset e câmera. Logo, essas informações facilitam o entendimento a respeito das necessidades dos servidores públicos no que concerne ao teletrabalho e às possíveis barreiras que eles venham a enfrentar em termos de tecnologia e equipamentos inadequados. Isso ajuda a organização a fornecer suporte adequado e soluções para garantir que os servidores públicos possam realizar o teletrabalho de forma eficaz e segura.

Eu particularmente comprei um computador para esse fim. Utilizo, procuro sempre manter ele seguro com antivírus. Sempre ter as tecnologias tudo atualizado, para que não tenha nenhum problema no desempenho do trabalho. Não tenho problema com internet, eu também tenho a minha internet, tenho os equipamentos necessários, headset, câmera [...] (E2, linha 4).

A entrevistada 4 (E4) considera ter uma estrutura relativamente boa para operacionalizar o teletrabalho, incluindo um computador antigo que funciona bem e um sistema de internet que supre suas necessidades funcionais. No entanto, ela reconhece que há diferenças entre o trabalho presencial e o trabalho remoto, incluindo as limitações dos seus equipamentos de trabalho. A informante destaca a premência de serem realizadas mudanças na estrutura do ambiente de trabalho como forma de buscar atender às necessidades da equipe com relação ao teletrabalho. Essa citação também destaca a importância de a administração pública garantir que os servidores tenham os equipamentos adequados para desempenhar suas atividades remotas, pois a estrutura de trabalho é fator chave para o sucesso do teletrabalho e pode afetar a produtividade e eficiência dos servidores públicos.

Eu tenho uma estrutura relativamente boa, tenho um computador antigo, mas que funciona muito bem porque eu preciso. A internet também me supre relativamente bem, estou inclusive fazendo um upgrade da minha internet por conta do trabalho. Sim, ela me supria bem, mas em algumas coisas relacionadas ao carregamento de arquivo e tal, eu senti que meus equipamentos que era um pouco aquém do que precisava, senti essa diferença entre o presencial e o remoto e aí estou dando essa mudada. Mas, no geral da rotina de atividades, os aplicativos de documentos que se precisam usar, acho que meus equipamentos suprem bem (E4, linha 4).

E2 comenta que, embora os servidores públicos possam ter seus próprios equipamentos e tecnologias para realizar o teletrabalho, existem situações em que o DNIT precisa fornecer equipamentos adicionais ou fazer um intercâmbio entre equipamentos pessoais e os do órgão para garantir a efetividade do teletrabalho. Essa entrevistada reconhece que o fornecimento de equipamentos pela instituição pode ser difícil, mas sugere que um intercâmbio pode constituir uma solução viável.

[...] em algumas situações seria interessante que o órgão pudesse colaborar, mas a gente sabe que há dificuldade na questão de fornecer equipamentos é grande, e aí se a gente puder fazer esse intercâmbio entre os nossos equipamentos e os equipamentos do órgão, eu acho interessante (E2, linha 4).

Para aderirem ao teletrabalho no DNIT, os servidores devem assinar um termo de ciência e responsabilidade concordando com todas as obrigações atribuídas e atendendo às condições necessárias do programa de gestão. Isso inclui possuir tecnologias adequadas para o teletrabalho, como equipamentos de informática que atendam às exigências ergonômicas, em conformidade com o Art. 23 da IN nº 6/2021:

Art. 23. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições (Brasil, 2021, p. 7).

Os teletrabalhadores são responsáveis por arcar com todos os custos relacionados à aquisição e manutenção de equipamentos tecnológicos e infraestrutura necessária para

desempenhar suas atividades remotas, sem qualquer ajuda de custo ou suporte técnico para hardware por parte da instituição. Isso se contrapõe ao entendimento de Stoian *et al.* (2022), que tratam desse tema destacando que as organizações devem fornecer os recursos adequados à implementação do teletrabalho, incluindo o fornecimento de equipamentos apropriados.

Essas ações demonstram ser importantes para entender como as necessidades de equipamentos e tecnologias dos servidores públicos podem ser atendidas pela organização e como as políticas de teletrabalho podem ser adaptadas para permitir essa colaboração. A disponibilidade de recursos adequados é essencial para garantir que os colaboradores possam trabalhar de forma eficiente e eficaz, e que esses recursos estejam disponíveis e acessíveis a todos. A falta de recursos ou a ausência capacitação pode comprometer a qualidade do trabalho e a produtividade dos trabalhadores.

Na implantação do teletrabalho, vários obstáculos devem ser superados, como políticas organizacionais ineficazes, falta de recursos adequados, capacitação inadequada dos trabalhadores e falta de gerenciamento efetivo da equipe. É fundamental garantir o acesso a recursos tecnológicos adequados, como computadores, acesso à internet e softwares específicos, para que os trabalhadores possam realizar suas atividades de forma remota. A falta desses recursos ou a falta de capacitação pode afetar negativamente a qualidade do trabalho e a produtividade dos trabalhadores (Rocha, Amador, 2018).

5.1.2 Infraestrutura Digital

Enquanto a disponibilidade de recursos abrange aspectos como equipamentos, a infraestrutura digital vai além, englobando as condições de conectividade, segurança de rede e acesso a sistemas e plataformas digitais. Essa dimensão tecnológica está relacionada a elementos como sistemas de comunicação, softwares, rede confiável e segura para transmissão de dados, ferramentas digitais de videoconferência, e-mail, armazenamento em nuvem e softwares de gerenciamento de projetos e colaboração.

A infraestrutura digital é fundamental para possibilitar o teletrabalho, permitir a interação entre colaboradores e a comunicação com a empresa, além de garantir a segurança e integridade das informações (Oliveira; Pantoja, 2018; Filardi *et al.*, 2020; Mendes *et al.*, 2020; Almeida, 2021).

O teletrabalho tem se tornado cada vez mais comum, principalmente após a pandemia da COVID-19. Essa modalidade de trabalho traz consigo a necessidade de contar com uma infraestrutura digital adequada para garantir a produtividade e a colaboração em equipe

(Kuruzovich, 2021). No âmbito do DNIT, destaca-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma ferramenta crucial para a realização das tarefas do dia a dia. O SEI disponibiliza uma série de aplicações, desde a operacionalização de protocolo até o acompanhamento processual, que tornam o trabalho remoto mais eficiente e produtivo. A ferramenta possibilita a atribuição de processos para os colaboradores e o gerenciamento mais eficiente dos processos na administração pública, promovendo uma melhora na qualidade dos serviços prestados pelo DNIT.

Outro benefício oferecido pelo SEI diz respeito à disponibilização de estatísticas que permitem o monitoramento mais preciso do trabalho dos servidores. Isso possibilita a análise dos dados e a identificação de possíveis gargalos ou pontos de melhoria no processo de trabalho, o que pode resultar em um aumento da eficiência e da qualidade do serviço prestado pelo DNIT. No entanto, a implementação de ferramentas tecnológicas como o SEI pode ter desafios como a necessidade de treinamento e capacitação para os funcionários que utilizarão a ferramenta.

O SEI hoje que é o Sistema Eletrônico de Informação, sistema de acompanhamento de protocolo. Com isso, a gente conseguiu atribuir processo para as pessoas. A gente tem um andamento melhor. Então isso é uma inovação dessa vez porque antigamente a gente tinha um processo que ficava em cima da mesa de cada um e aquele processo às vezes criava teia de aranha, então hoje em dia a gente têm ferramentas, têm estatísticas que podem fazer a gente cobrar, no meu caso, como eu não tenho chefia agora, eu não visualizo isso, mas quando eu estava como chefe lá do SELOG eu visualizava, a gente conseguia gerir melhor através do SEI e através da comunicação que a gente conseguiu (E3, linha 9).

As ferramentas digitais têm um papel fundamental na viabilização do trabalho remoto e na comunicação entre os servidores. No entanto, é importante ressaltar que o uso excessivo de aplicativos de mensagens ou de outras ferramentas de comunicação pode levar à sobrecarga de trabalho e afetar a saúde mental dos funcionários, além de desrespeitar a jornada de trabalho e a necessidade de desconectar para evitar a exaustão e o burnout⁴.

O uso dessas ferramentas é considerado essencial pelos servidores públicos para garantir a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, especialmente em situações de trabalho remoto. A falta de acesso a esses mecanismos tecnológicos pode afetar negativamente a qualidade do trabalho realizado e comprometer a eficiência e eficácia dos processos (Carneval, 2018). A utilização das ferramentas tecnológicas deve ser encarada como um meio

⁴ Burnout é um estado de esgotamento físico e mental causado por um estresse prolongado e intenso relacionado ao trabalho. O termo foi cunhado na década de 1970 pelo psicólogo americano Herbert Freudenberger para descrever a exaustão emocional e física que ele observou em seus colegas voluntários que trabalhavam em um centro de atendimento a dependentes químicos. Desde então, o conceito de burnout tem sido amplamente estudado em várias áreas de atuação, incluindo saúde, educação e negócios. Alguns dos sintomas mais comuns de burnout incluem fadiga crônica, irritabilidade, insônia, perda de interesse e motivação, além de problemas de saúde física, como dores de cabeça e distúrbios gastrointestinais.

de viabilizar o trabalho remoto, mas deve ser realizada com equilíbrio e bom senso, evitando-se o uso excessivo e prejudicial para a saúde mental e a produtividade dos servidores, o que pode se inferir no relato do E3 (linha 7) ao mencionar que “o whatsapp é uma ferramenta importantíssima também que a gente se comunica no dia a dia, logo de manhã cedinho e a gente já está falando até de noite.

Muito, basicamente a gente está o tempo todo conectado, então, o WhatsApp virou realmente instrumento de trabalho, eu estou conectada nele das 8 da manhã até umas 18, 19 ou mais, principalmente o WhatsApp web, a ferramenta que eu já meio que abro o computador e deixo ela aberta o dia todo. Então, acho que essas ferramentas de tecnologia vieram mesmo para facilitar e fazer o trabalho remoto ser possível porque imagine que reuniões, encontros que hoje funcionam 100% remotos não funcionariam em outro momento. Então, essas ferramentas eu acho que elas são na verdade as viabilizadoras do trabalho remoto (E4, linha: 9).

A conectividade é fator imprescindível para que os profissionais possam se comunicar efetivamente por meio de plataformas como o Zoom ou o Meet. Com a evolução da tecnologia e a popularização da internet, a conectividade tornou-se uma necessidade básica em muitos setores profissionais. Com conexão de internet confiável e de alta velocidade, os profissionais podem participar de reuniões virtuais, colaborar com colegas de trabalho em projetos online e acessar recursos importantes em tempo real. O uso de ferramentas de comunicação em vídeo, como o Zoom ou o Meet, é possível realizar conferências e reuniões remotas, tornando a colaboração entre profissionais de diferentes locais geográficos mais fácil e acessível. Para E3 (linha, 7) “a comunicação é muito boa, têm ferramentas como o zoom, tem o Google meet.” A conectividade é fundamental para a comunicação efetiva entre os profissionais em um mundo cada vez mais conectado e virtual.

A falta de infraestrutura tecnológica representa um desafio significativo no contexto do teletrabalho (Carneval, 2018; Oliveira, 2019; Ferreira, 2020). Algumas dificuldades são visualizadas no que tange à infraestrutura digital. A conexão da internet, por exemplo, pode afetar a capacidade de realizar reuniões virtuais usando aplicativos disponíveis para esse fim. Diante disso, a conexão pode se tornar um obstáculo ao desempenho satisfatório dos servidores públicos em teletrabalho, comprometendo a capacidade de realizarem suas tarefas e se comunicarem com outras pessoas, consoante se perceber nas transcrições a seguir:

Aí eu acho que já está uma dificuldadezinha, a primeira dificuldade realmente é a internet, às vezes você quer fazer uma reunião do meets ou de qualquer outro aplicativo chamada do computador. A gente teve um dia desse, a internet deu problema de conectar (E1, linha 21).

A administração pública deve oferecer ferramentas digitais de forma a possibilitar a execução das tarefas remotamente. As organizações vêm se adaptando às demandas do teletrabalho, sobretudo após a pandemia da covid-19. Atualmente, o DNIT oferece uma licença

office completa⁵ com vários aplicativos disponíveis, como Teams, Planner, Forms, Extreme e SharePoint, que facilitam o dia a dia, não apenas no teletrabalho, mas no presencial, que podem tornar o trabalho mais eficiente e produtivo, contudo é importante que os servidores possam ter conhecimento dessas aplicações e capacitadas para fazerem uso das mesmas.

Eu tenho visto, nos últimos anos, um grande esforço dos órgãos como um todo para trazer a tecnologia para que a gente possa executar bem o trabalho. Eu vejo com bons olhos o fato da gente não precisar de VPN para poder acessar os sistemas, são todos assim, eu não trabalho com nenhum que seja preciso VPN. Então eu acho isso uma grande vantagem para gente, na execução do teletrabalho (E2, linha 7).

[...] o DNIT tem uma licença office muito completa. Eu acredito que a gente peca por não usar toda a potencialidade da ferramenta, mas eu gosto muito do pacote office, eu acho que o teams, o planner, o forms, o extreme, acho que todos os apps que estão disponíveis para a gente, sharepoint. São coisas que facilitam muito o nosso dia a dia; não só na questão do teletrabalho, mas acho que são ferramentas que a gente deve trazer para a vida, para usar e aproveitar as potencialidades (E2, linha 7).

A infraestrutura digital permite que as pessoas possam realizar tarefas remotamente. Um dos principais benefícios é a flexibilidade que possibilita as pessoas a trabalhem de qualquer lugar, desde que tenham uma conexão de internet e os recursos necessários. Além disso, possibilita que as empresas e organizações possam contratar talentos de qualquer lugar do mundo, ampliando as possibilidades de recrutamento e reduzindo os custos de deslocamento. No entanto, existem desafios na adoção da infraestrutura digital, incluindo a necessidade de garantir a segurança das informações e a privacidade dos usuários, além de fornecer suporte técnico para garantir que a infraestrutura funcione de maneira eficiente e eficaz.

5.1.3 Relacionamento Profissional

Este componente de entrada do teletrabalho destaca a importância de se manter um bom relacionamento profissional entre colaboradores e equipes no contexto do teletrabalho. Embora esse modelo ofereça flexibilidade e autonomia, pode apresentar desafios em relação à comunicação e interação pessoal.

A prática do trabalho remoto prejudica a comunicação e a colaboração entre colegas de equipe, sobretudo em grupos que demandam interações presenciais intensas (Darouquei; Pluut, 2021; Stoian *et al.*, 2022). Isso pode ser justificado pela falta de contato visual e outras nuances da linguagem corporal, que tendem a levar a mal-entendidos. Nesse sentido, equilibrar o

⁵ O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes oferece atualmente uma licença de software de completa, referindo-se a um pacote de aplicativos de produtividade de escritório, como processadores de texto, planilhas, apresentações, entre outros.

trabalho presencial e remoto pode ser uma solução ideal, proporcionando aos funcionários a flexibilidade de trabalhar em casa, ao mesmo tempo em que lhes oferece oportunidades de desempenhar suas atividades no escritório em dias específicos.

[...] abalou porque você em casa não vai fazer lá a teleconferência para falar besteira, eu acho que, ao meu ver, o melhor dos dois mundos é justamente a parcialidade dos dois, é você ter a parte presencial e a parte teletrabalho porque dá para você se organizar (E1, linha 39).

Mas o presencial permite com que a gente tenha esse contato, feito a reunião que a gente teve, todo mundo se viu, todo mundo conversou besteira [...]. E aí no teletrabalho jamais teria essa oportunidade. Não tem que ser só o trabalho, tem que ter a interação. Tem que ser, falar coisas do dia-dia (E1, linha 67).

Alguns servidores do DNIT que executam suas atividades em formato parcial demonstram algumas dificuldades em manter a interação e a concentração, no ambiente de trabalho físico, devido às distrações, conforme relatos dos entrevistados. E3 e E2 destacam que, mesmo estando todos presentes no ambiente de trabalho, nem sempre há um foco nas questões relacionadas ao trabalho, o que pode prejudicar o desempenho individual e coletivo. “[...] no trabalho lá, presencialmente, termina tendo aquela questão do ambiente corporativo, você vai tomar um café, você brinca. É um ambiente que a gente tem uma sala grande que a gente terminou todo mundo brincando com todo mundo, então desconcentração acontece (E3, linha 11).” “[...] eu tenho muito, como todo mundo, muitos problemas de concentração, a gente não consegue se concentrar muito bem quando a gente está presencialmente (E3, linha 28).”

[...] essa questão da interação, a gente tem que entender e procurar também avaliar qual era a interação que a gente tinha antes. Então, assim, será que no presencial eu tenho essa interação toda gente? Será que no presencial eu estou o tempo todo lá em reunião de equipe, falando de trabalho? E a gente sabe que não é, talvez em algum outro órgão isso aconteça, mas no que eu trabalho, quando a gente está lá, a gente está fazendo coisas que a gente faria em casa [...] a gente sabe que essa interação muitas vezes ela é prejudicada e a concentração também, porque apesar de está todo mundo lá, não necessariamente naqueles momentos a gente vai estar tratando de trabalho. São muitas distrações (E2, linha 28).

Eu, particularmente, tenho uma equipe tanto do meu setor quanto dos setores que estão colaborando comigo e de todo o órgão. Eu acho que a questão da comunicação, por mais que alguém tenha alguma crítica, para mim foi facilitada. Eu acho que o fato de eu poder mandar uma mensagem e saber que a pessoa lá do outro lado, ou lá do interior já vai estar vendo, não tenho que ir, eu não tenho que depender de telefone, então, assim, eu sempre sou da linha de que favoreceu a aproximação, sim (E2, linha 12).

As observações dos entrevistados destacam a importância de se considerar o ambiente e a situação em que alguém está trabalhando, bem como a possibilidade de que algumas pessoas possam ter melhor desempenho em ambientes de trabalho remoto. Eles ajudam a avaliar a qualidade da interação que ocorre em ambas as situações, tanto presencial quanto remota, e questionar se a interação no ambiente presencial é tão efetiva quanto se imagina.

Stoian *et al.* (2022) sugerem que as organizações adotem algumas estratégias para mitigar os desafios relacionados à comunicação e colaboração no trabalho remoto. Isso inclui a criação de canais de comunicação eficazes, que permitam o compartilhamento de informações e a resolução de problemas de forma rápida e eficiente. A realização de reuniões regulares pode ser uma maneira eficaz de alinhar expectativas e manter a colaboração entre os membros da equipe.

Embora ele não seja um aplicativo oficial disponibilizado pela entidade, o WhatsApp é utilizado como ferramenta de comunicação pelos entrevistados, o que indica que esta é uma forma de manter o contato entre as equipes de trabalho, mesmo à distância. Isso é evidenciado pelo entrevistado 1 ao mencionar que "existem também amigos que a comunicação da gente é feita a maioria pelo WhatsApp" (E1, linha 17).

A maioria dos servidores consegue se adaptar positivamente ao teletrabalho, apesar da existência de desafios a serem enfrentados ao trabalhar remotamente, como a falta de contato presencial com colegas e a adaptação a novas tecnologias (Baccili; Da Cruz, 2021). Isso demonstra ação positiva em relação à comunicação no ambiente do trabalho remoto, contudo, a efetividade dessa adaptação depende da dinâmica e da colaboração da equipe de trabalho.

[...] Quando a gente faz o trabalho direito, quando a gente está com a boa intenção, a gente quer mais é que fique registrado mesmo. E, assim, eu tenho comunicação maravilhosa com todos, assim, eu nunca me deparei com alguém que eu precisasse falar e a pessoa simplesmente se recusasse a me responder, pelo contrário, ela sempre está disponível, e eu acho isso maravilhoso (E2, linha 12).

[...] os setores que eu trabalho, nos quais eu trabalho diretamente, a gente sempre tem, a questão da colaboração dentro dos próprios sistemas disponibilizados. A gente, claro, conversa fora, lógico, mas assim, tudo que a gente planeja, tudo que a gente tem a intenção de fazer fora, a gente leva. A gente consegue levar para essas plataformas e criar um ambiente colaborativo, onde todo mundo está sabendo de tudo ao mesmo tempo, onde todo mundo pode colaborar ao mesmo tempo. Então, assim, para mim é fantástico, exercer o trabalho dessa forma, assim, sempre todo mundo colaborando (E2, linha 15).

[...] eu acho que estou há um ano, talvez, nesse trabalho, dessa forma que a gente está, meio presencial, meio remoto, talvez mais de um ano. É, eu não lembro de nenhum momento, assim, que eu falei poxa! Algum colega, algum par ou gestor não apareceu, não respondeu, não conseguiu comunicação? Realmente, todo mundo ficou mais conectado e as respostas têm sido muito mais de pronto, sabe, o time eu achei que deu essa reduzida, assim, em relação ao atendimento das demandas (E4, linha 11).

Essas citações destacam a colaboração no interior dos sistemas disponibilizados pelo DNIT, em que com acesso às plataformas digitais, pode-se criar um ambiente colaborativo onde todos têm acesso e podem contribuir. Isso demonstra como as ferramentas tecnológicas são utilizadas para apoiar o trabalho em equipe e melhorar a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas nos setores em que a pessoa atua, em regime de teletrabalho.

5.1.4 Apoio Organizacional

O apoio organizacional compreende as ações e recursos disponibilizados pela organização para auxiliar os colaboradores no desempenho de suas atividades remotamente. Trata-se de uma estratégia que visa garantir que os funcionários tenham as condições necessárias para desempenhar suas funções de forma produtiva (Stoian *et al.*, 2022). Esse suporte pode envolver tanto a disponibilização de equipamentos e ferramentas quanto a definição de políticas claras do modelo de trabalho à distância, além de orientações e treinamentos para auxiliar os teletrabalhadores (Figueiredo *et al.*, 2021).

O relato da entrevistada 2 (Linha 7) destaca o apoio organizacional recebido durante o trabalho remoto: "Eu tenho visto nos últimos anos um grande esforço dos órgãos como um todo para trazer a tecnologia para que a gente possa executar bem o trabalho. Eu vejo com bons olhos o fato da gente não precisar de VPN para poder acessar os sistemas. ”

Já a entrevistada 4 levanta alguns desafios em relação às plataformas institucionais, seja no ambiente do DNIT ou nas utilizadas pelo Governo Federal em geral. Todavia, ressalta que as dificuldades mencionadas estão presentes independentemente do modelo de trabalho adotado, indicando que podem ser questões tecnológicas ou organizacionais mais amplas. "Eu acho que as plataformas institucionais tanto internamente do DNIT, quanto às plataformas que o Governo Federal como um todo usa, elas têm realmente algumas dificuldades, mas que não são atreladas necessariamente ao trabalho remoto." (E4, linha 7).

É fundamental que as organizações reconheçam a importância dessa modalidade de trabalho e se comprometam em oferecer o suporte necessário aos seus colaboradores (Stoian, *et al.*, 2022). Existem diversos obstáculos a serem enfrentados para viabilizar a adoção do trabalho remoto, tais como a exigência de políticas organizacionais transparentes e eficazes, a disponibilidade de recursos adequados, o treinamento dos colaboradores e a necessidade de uma gestão eficiente da equipe (Rocha; Amador, 2018).

Eu acho que uma coisa que aconteceu foi esse estreitamento. Eu tive, nesse modelo de trabalho, reuniões que antes não aconteciam. A gente tem unidades locais distribuídas pelos interiores e a gente conseguiu fazer esse tipo de estreitamento, de conversa que talvez até antes do trabalho remoto oficialmente a gente pudesse fazer algum tipo de reunião desse tipo, mas que só veio à tona, a gente só atentou para essa possibilidade após a instituição do trabalho remoto efetivamente. Então, em circunstâncias em que a gente só pensava em que as coisas só poderiam ser resolvidas numa reunião presencial, hoje a gente consegue resolver em meia hora numa reunião, numa abertura de sala em qualquer dessas plataformas disponíveis, hoje, e resolve facilmente (E4, linha 5).

E4 complementa que o teletrabalho possibilita um estreitamento nas relações e na comunicação entre departamentos. Agora, ao invés de dependerem exclusivamente de reuniões

presenciais, as questões podem ser tratadas de forma no formato virtual. Essa abertura para novas formas de comunicação e a disponibilidade de recursos tecnológicos demonstram o apoio organizacional na adaptação e utilização de ferramentas que facilitam a colaboração e a resolução de problemas.

5.1.5 Ambiente de Trabalho Remoto

A dimensão do ambiente de trabalho remoto está relacionada ao espaço no qual os servidores realizam suas atividades profissionais fora do escritório tradicional. Trata-se de um ambiente flexível, no qual se tem a liberdade de escolher o local onde desejam trabalhar, como suas casas, cafeterias, espaços de coworking, entre outros (Oliveira; Pantoja, 2020; Filardi et al., 2020). Esse modelo de trabalho é possível graças ao avanço da tecnologia que permite a comunicação e colaboração à distância por meio de ferramentas de videoconferência, compartilhamento de arquivos e outras soluções digitais (Stoian *et al.*, 2022; Kwon, 2022).

Os Teletrabalhadores enfrentam situações desafiadoras que exigem habilidades de adaptação e solução de problemas (Oliveira Pantoja, 2020). Um exemplo notável é o relato do entrevistado 3, que narra uma experiência em que precisou trabalhar remotamente enquanto estava fora do ambiente peculiar de trabalho.

"Eu estava na rua e fui pegar minha filha na escola, levar para uma consulta médica, [...]meu chefe, ele fez um pedido para eu fazer três pagamentos. Eu trabalho no setor financeiro, aqui do DNIT. Então, consegui, por sorte eu estava com o notebook no carro e eu roteei minha internet do meu celular e parece que até mudei de operadora recentemente, parece que tem um plano bom aí, parece que agora o site da TIM, no caso, parece que é melhor que eu tinha a claro antes, então eu consegui fazer tudo, fiz os três pagamentos, assim, rapidinho, antes que a bateria terminasse, mas em quarenta minutos eu acho que eu consegui fazer os pagamentos." (E3, linha 3)

Essa situação ilustra a adaptabilidade e a determinação dos profissionais em enfrentar desafios inesperados e cumprir suas responsabilidades mesmo em ambientes não convencionais, utilizando recursos pessoais. Por intermédio do teletrabalho, E3 conseguiu realizar as tarefas necessárias em um curto período de tempo, adaptando-se ao ambiente em que se encontrava. Essa experiência demonstra a praticidade e mobilidade proporcionadas pelo trabalho remoto.

O trabalho remoto, eu posso, por exemplo, agora está numa cafeteria trabalhando ali no espaço diferente, que também é muito legal. Às vezes eu posso ir para um cowork que eu vou ter outros profissionais ou ver outras vivências, então isso é muito importante para o crescimento ou mesmo que você esteja viajando, esteja em outro cenário e esteja trabalhando. Então eu acho que essas benesses o trabalho presencial nunca entregaria e aí nessa relação entre ambos eu só vi ganhos (E4, linha 19).

Então, eu acho que é um rompimento, assim, de barreira muito grande em relação

àquela coisa do físico, da mesinha, da cadeira e também eu acho que eu ainda vejo mais um ganho assim comparativo, que é a questão do apego aos itens, porque eu acho que eu sentia muito essa coisa da minha mesa, meu espaço, e hoje a gente não tem mais essa relação de apego (E4, linha 21).

E4 evidencia que o ambiente de trabalho remoto oferece flexibilidade, diversidade e uma abordagem menos vinculada a espaços físicos fixos, proporcionando aos trabalhadores a oportunidade de explorar novos ambientes e se libertar do apego aos elementos tradicionais de um escritório. A entrevistada aborda o rompimento das barreiras físicas associadas ao ambiente de trabalho tradicional com quebra de paradigma em relação à necessidade de ter uma mesa fixa e uma cadeira específica. Isso significa que os colaboradores não estão mais presos a um espaço físico específico, o que possibilita maior flexibilidade e mobilidade.

Eu enxergo esse comparativo dessa abertura de mente de espaço das pessoas. Tipo assim: eu já tive experiências de trabalhar em Brasília e que em outros momentos, talvez, que não fosse trabalho remoto, eu iria para Brasília, faria um curso ou atividades que estivesse fazendo e me desconectaria totalmente dos meus colegas daqui, enquanto hoje, com trabalho remoto, a gente continua conectado com os colegas, faz essa interação, senta em qualquer computador, em qualquer cadeira e exerce o trabalho de onde estiver, inclusive de celular (E4, linha 21).

A citação acima demonstra que o ambiente flexível de trabalho proporciona conectividade e colaboração entre os membros da equipe, independentemente da localização física. Esse fato pode contribuir para o fortalecimento da coesão e do trabalho durante o desenvolvimento das atividades em equipe e a manutenção do vínculo entre os agentes públicos, mesmo quando estão distantes fisicamente.

O ambiente de trabalho remoto apresenta benefícios significativos, como flexibilidade e liberdade de escolha do local de trabalho, mas é preciso considerar que trabalhar em casa também pode trazer desafios. Questões relacionadas à convivência familiar, como a presença de crianças ou outras distrações domésticas, podem interferir na concentração e produtividade dos servidores (Filardi *et al.*, 2020; Aguiar *et al.*, 2023).

5.2 SAÍDAS

As saídas contemplam as estratégias para oferecer aos colaboradores acesso aos recursos e informações necessários para a realização das atividades remotas, além de estabelecer canais de comunicação eficientes para a troca de informações e a colaboração em equipe. O primeiro elemento a ser explorado é o intercâmbio de conhecimentos, destacando a importância da colaboração e da troca de informações entre os teletrabalhadores. Posteriormente, o elemento a ser abordado é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, seguido

do isolamento profissional, flexibilidade e organização do tempo e, por fim, a satisfação e bem-estar dos colaboradores.

5.2.1 Troca de Conhecimento

Esta dimensão está relacionada à troca de conhecimento entre os colaboradores, especialmente em contextos de trabalho remoto. Envolve estratégias como o investimento em plataformas de compartilhamento de informação e a criação de espaços de interação e colaboração, com o objetivo de estimular o intercâmbio de conhecimento e a colaboração entre os membros da equipe.

Essa questão da possibilidade da colaboração, para mim é absoluta. Assim, eu toda coisa que eu vou fazer, todo trabalho que eu vou executar, eu sempre penso já em como fazer dentro dessas plataformas, para garantir que haja realmente uma colaboração da equipe inteira. No meu setor, nós temos equipes que são interligadas em todos esses app, então, assim, eu consigo acompanhar o que minha equipe está fazendo o tempo todo, assim, muito feedback tanto do meu lado quanto do lado deles então, assim, eu não faço nada sozinha, hoje. Sempre tem alguém colaborando consigo em alguma coisa, e eu acho isso fantástico, e eu espero cada vez mais poder trazer planejamento, trazer questão de organização, geração de dados, eu acho muito legal que a partir do momento que você insere seu trabalho nessas plataformas, você cria registros, então, assim, são coisas que ficam para a posteridade, a gente sempre pode está consultando e gera dados até para alta administração, para ela ver cada interação que você faz ali, registrada e eu acho isso maravilhoso (E2, linha 9).

A entrevista E2 demonstra uma forte ênfase na importância da colaboração e do uso de plataformas digitais para facilitar esse processo. A mesma destaca que o uso dessas ferramentas digitais permite a criação de registros que podem ser consultados posteriormente e fornecer dados para a alta administração. Isso demonstra uma abordagem orientada para resultados e uma mentalidade colaborativa que é essencial no ambiente de trabalho atual. Todavia, é importante que haja um esforço coletivo para incentivar a interação e comunicação em um ambiente de trabalho remoto, para que todos possam se sentir confortáveis e produtivos trabalhando dessa forma.

[...] eu acho que a interação é fantástica. Não há dificuldade de interação, não há aquela questão de retenção de respostas, todas as minhas perguntas são respondidas, tudo é feito muito combinado, agora assim, da parte de outras pessoas eu ainda vejo uma certa resistência (E2, linha 19).

Para garantir que os trabalhadores remotos desempenhem suas tarefas de forma eficaz e colaborem de maneira eficiente com seus colegas de equipe, é essencial fornecer treinamento e suporte adequados, reconhecendo a importância dessa abordagem (Figueiredo *et al.*, 2021). A efetiva comunicação é um elemento crucial para assegurar a excelência no desempenho de equipes, bem como para garantir que todos os colaboradores estejam em sintonia e bem

informados acerca das atividades que estão sendo desenvolvidas (Stoian *et al.*, 2022).

5.2.2 Equilíbrio Entre Trabalho e Vida Pessoal

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos profissionais que realizam trabalho remoto está relacionado com fatores como a flexibilidade, o excesso de trabalho e o tempo despendido para a realização das tarefas. Embora o trabalho remoto possa oferecer vantagens em termos de flexibilidade, também pode diminuir a separação entre trabalho e vida pessoal, afetando negativamente a saúde mental e o bem-estar dos funcionários (Stoian *et al.*, 2022).

Acho maravilhoso porque é o seguinte: primeiro que eu tenho que trabalhar, eu posso trabalhar na hora que eu quiser, então a gente sabe que no cotidiano existem problemas que a própria lei não abarca autorização para a gente sair [...]. Às vezes o problema acontece antes mesmo de você chegar no trabalho ou então você teve um problema e que você tem um filho pequenininho, a babá não chegou em casa, então, assim, é tua esposa quando ela teve enxaqueca, está ruim em casa, então tu não pode sair, sabe? Dessa forma eu consigo abrir meu computador, eu estou trabalhando (E1, linha 31).

[...] às vezes você pode ter uma reunião de manhã ou a situação no seu turno da manhã que foi muito complicada e um almoço, em que você está na sua casa, no ambiente que você pode às vezes até tomar um banho, relaxar um pouco, pode dar um gás aí para o seu retorno no segundo turno da tarde, ter uma cabeça mais clara em relação às decisões que vai tomar [...] até inclusive as pessoas têm demandas pessoais que antigamente tirariam turnos inteiros para resolver ou faltaria ou ficariam devedores de horas e agora a gente prefere adiantar o trabalho, deixar as entregas todas certinhas (E4, linha 15).

[...] eu não tenho filhos, mas eu acho que tanto para quem tem filho e para quem não tem há sempre o convívio familiar e, assim, eu vejo que isso estreita muito. Primeiro porque você vivencia mais a sua residência, você tem mais essa coisa da convivência diária, talvez você tenha oportunidade de às vezes ter um almoço familiar, nome de atípico, porque dia de semana normalmente a gente está tão entrelaçado na rotina em que esse tipo de situação não poderia acontecer. E aí isso pode inclusive melhorar aspectos emocionais. (E4, linha 15).

Esses relatos evidenciam que a maleabilidade constitui um dos principais benefícios do trabalho remoto, permitindo que os trabalhadores possam conciliar suas atividades profissionais com a vida pessoal. Essa flexibilidade pode ser especialmente útil em situações em que é necessário lidar com imprevistos ou demandas pessoais. Contudo, é fundamental observar as normas estabelecidas em relação ao horário de trabalho, conforme previsto no Inciso V do Art. 9º do Decreto nº 11.072/2022, segundo o qual é exigido que o agente público esteja disponível para contato durante o período determinado pela chefia imediata, levando em consideração o horário de funcionamento do órgão ou da entidade. Outras vantagens identificadas pelos teletrabalhadores estão associadas à economia de tempo e dinheiro em deslocamentos, bem como o bem-estar.

A qualidade de vida melhorou gritantemente, sabe, primeiro que você não perde mais tempo com engarrafamento [...] com o teletrabalho não precisa estar pagando o

transporte para pegar meus filhos no colégio e deixar em casa. Eu consigo sair, pego meus filhos e volto a trabalhar tranquilamente (E1, linha 35).

Tem flexibilidade do trabalho remoto para a administração, o ganho é inestimável. Acho que tem que ter um estudo como esse, é para você verificar o ganho que você tem do serviço público não só em questões de qualidade, mas em questões financeiras que a gente, não ousa nem chutar quanto é que a gente teria, estimar quanto é que teria de economia nesse tempo (E3, linha 21).

[...] vejo muitos ganhos nessa relação vida pessoal e profissional, pelo menos para mim foi uma coisa que me ajudou muito até na questão também de exercício. Eu sinto, eu sentia que muitas pessoas não faziam o exercício porque o deslocamento entre o exercício, voltar, tomar um banho para o trabalho inviabilizava e, assim, a pessoa já consegue já retornar e já começar a sua jornada de casa sem ter esse traslado (E4, linha 15).

As vantagens evidenciadas pelos entrevistados podem ser vistas como um incentivo para a adoção do teletrabalho em órgãos públicos, uma vez que pode aumentar a satisfação e a qualidade de vida dos servidores públicos, além de melhorar a eficiência do trabalho. Ao evitar o trânsito e o estresse de deslocamento, é possível dedicar mais tempo para atividades que tragam prazer e bem-estar, como praticar esportes, hobbies, entre outros (Hazan; Morato, 2018). Ao eliminar o tempo gasto em deslocamento, o teletrabalho permite que os colaboradores utilizem esse período livre para dedicar-se à família ou praticar exercícios físicos (Mendes *et al.*, 2020). No entanto, a falta de separação entre o ambiente de trabalho e a casa pode resultar em uma sobrecarga de tarefas para os funcionários, o que gera situações de estresse e ansiedade, invalidando, assim, a economia de tempo obtida nas tarefas realizadas (Baccili; Da Cruz, 2021; Darouei; Pluut, 2021; Stoian *et al.*, 2022).

[...] uma amiga minha passou uma mensagem para mim querendo saber do processo. Eu automaticamente respondi, nove horas da noite, acontece porque tem amigos que onze horas da noite estão trabalhando, eu estou dormindo para lá no meio, mas no outro dia eu já vejo, já abro o computador, já mando e imediatamente eu não teria que estar presente para pegar o processo, abrir, procurar se foi despachado para ABCD (E1, linha 17).

“[...] às vezes em casa você não consegue trabalhar por conta de filho, esposa e demandas domésticas (E1, linha 8)”. As interferências do convívio familiar incluem-se no rol dos desafios na condução do trabalho remoto, o que pode levar os trabalhadores a estenderem suas atividades após o horário de expediente, a fim de compensar o tempo perdido (Delanoije *et al.*, 2019; Oliveira; Pantoja, 2020; Filardi *et al.*, 2020).

A reunião presencial, ela funciona melhor porque aí você não fica, no meu caso, se tiver gente em casa, e as meninas às vezes dentro de casa fazendo barulho, é a empregada falando alto, é a esposa, resolveu o problema, entendeu? Sabe, então eu acho que dessa parte de reunião de contato ela tem que teria que ser presencial. Eu acho que tem essa dificuldade porque nem todo mundo tem condições de ter o escritório da sua casa, fechar uma porta com tranquilidade, focar naquilo (E1, linha 21).

[...] obviamente que em alguns aspectos pode atrapalhar a gente, tem algumas coisas de rotina de casa que pode de repente desfocar, mas eu acho que isso aí vai muito de gestão do tempo, gestão de atividade. O governo também tem trabalhado muito essa questão de cursos para gerir as atividades, os projetos, as entregas (E4, linha 15).

Estabelecer uma rotina e criar um ambiente de trabalho adequado em casa é essencial para distinguir claramente o espaço destinado ao trabalho do espaço pessoal. Essas medidas podem contribuir para minimizar as interferências mencionadas pelos entrevistados. É fundamental dialogar com a família, definindo limites e horários específicos para a realização das atividades domésticas e de lazer, de forma a não prejudicar o trabalho. Nesse sentido, a gestão do tempo das atividades se torna imprescindível para lidar com essa questão.

[...] você também em casa, se não for disciplinado, dá preguiça. É melhor trabalhar ou assistir netflix, é melhor assistir netflix, mas você tem que conscientizar que tem um trabalho para ser feito e esses sistemas permite ter um controle sobre quantas horas eu entrei, quantas horas eu fiquei, respondi o processo (E1, linha 31).

A citação supracitada destaca um desafio do teletrabalho que consiste em buscar manter a disciplina e a motivação para realizar as tarefas. O entrevistado observa que, se não houver disciplina, pode ser fácil se distrair com outras atividades, como assistir Netflix. No entanto, ele também destaca que o uso de sistemas de monitoramento permite que ele acompanhe quantas horas trabalhou e quantas tarefas foram realizadas, o que ajuda a manter o foco e a produtividade. Isso evidencia o modo como os servidores públicos em teletrabalho podem enfrentar desafios relacionados à disciplina e à motivação, e como o uso de sistemas de monitoramento pode ajudar a garantir a produtividade e a qualidade do trabalho.

O teletrabalho permite que as pessoas tenham mais flexibilidade em relação aos horários, o que pode ajudar a reduzir o estresse relacionado ao trânsito e ao cumprimento de horários rígidos. A possibilidade de gerenciar melhor o tempo pode melhorar a qualidade de vida e permitir um equilíbrio melhor entre o trabalho e a vida pessoal, mas é essencial que as instituições tenham políticas claras sobre o horário de trabalho e que os trabalhadores remotos sejam incentivados a definir limites entre trabalho e vida pessoal, para evitar a sobrecarga de tarefas e os impactos negativos na saúde mental e no bem-estar (Stoian *et al.*, 2022).

5.2.3 Isolamento Profissional

O isolamento profissional está associado a sentimentos de solidão, falta de conexão social e perda de vínculo com colegas de trabalho. Isso pode ser resultado de diversos fatores, como a ausência de contato face a face com outros profissionais, a falta de feedback e suporte

e a perda de um senso de pertencimento a um grupo de trabalho.

O teletrabalho traz consigo o sentimento de exclusão social para os trabalhadores, uma vez que suas tarefas são executadas em um local diferente do ambiente de trabalho, o que prejudica a possibilidade de interação e trabalho em equipe, que são cruciais para garantir a troca de ideias e discussões frequentes. Isso resulta em um maior isolamento do trabalhador em relação ao ambiente de trabalho e colegas de equipe, afetando negativamente tanto o seu bem-estar psicológico quanto sua capacidade de colaboração (Hazan; Morato, 2018; Rocha; Amador, 2018; Oliveira; Pantoja, 2020).

Sendo bem sincero, às vezes, dá uma depressão uma tristeza por causa disso. [...] têm colegas de trabalho que se tornam seus amigos, então, assim, eu tinha muita amizade com o pessoal, ainda tenho, mas isso a gente termina perdendo esse contato físico, termina perdendo e, assim, não é a mesma coisa. Então, ao passo que a administração tem um ganho também com a produtividade e a gente tem um ganho em qualidade de vida, não é só administração que tem ganhos do ponto de vista familiar, a gente termina sacrificando essa interação com os colegas (E3, linha 17).

Assim, eu acho que o lado bom de você trabalhar presencialmente não tem comparação, não tem comparação porque eu acredito que faz bem para saúde você ter aquele ambiente, aquela descontração, você está aperreado com problemas às vezes em casa, está com alguma preocupação em tudo quando você vai lá é uma terapia. Acho que você está com seus amigos de trabalho ali, seus colegas, é uma terapia aquela brincadeira que faz com outro e tudo e é um ambiente muito saudável que a gente vive, que a gente trabalha lá, então eu sinto falta disso (E3, linha 11).

O isolamento profissional tornou-se uma realidade para muitos trabalhadores. Essa situação pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão, que afetam negativamente a qualidade de vida. A falta de interação social no ambiente de trabalho pode resultar em uma queda na produtividade e na satisfação profissional, causando impactos a longo prazo na carreira dos (Han, 2021).

A entrevista 4 expõe sua facilidade em lidar com a rotina do trabalho remoto. Para ela, o distanciamento físico não é um problema, pois constitui uma escolha pessoal, e a modalidade parcial do trabalho remoto permite encontros presenciais pontuais sendo um facilitador para aqueles que têm dificuldades com o trabalho totalmente remoto. Embora acredite que as interações virtuais possam ser próximas da realidade, a entrevistada reconhece que algumas pessoas podem ter dificuldades com a tecnologia e a falta de interações presenciais.

Eu sou bem ambientada com a questão da rotina na internet e com as telas. Eu sei que talvez a gente tenha alguns choques aí para algumas pessoas seja muito disruptivo ficar se vendo assim, eu não tive esse choque, eu acho que inclusive a impressão que se tem às vezes é que eu estou realmente conversando com a pessoa e tal, na rotina, mas eu acho que a questão do PGD da modalidade parcial ele tiraria totalmente esse tipo de problema porque você não está remoto 100%, você tem as interações pontuais e aí eu acho que é um facilitador (E4, linha 17).

[...] na verdade, assim, não vejo como um problema e não me atrapalhou o distanciamento físico porque talvez, mais uma vez eu digo, assim, porque a gente às

vezes pode se ver e às vezes pode não se ver, então, talvez por ter essas duas possibilidades não foi para mim um incômodo ficar muitas vezes fazendo reuniões e vendo as pessoas por aqui (E4, linha 17).

As organizações devem proceder com a valorização do trabalho em equipe e a colaboração, pois a falta de interação presencial pode afetar o relacionamento entre os servidores e a dinâmica de trabalho em equipe, de modo a desenvolver estratégias para mitigar o isolamento profissional, especialmente em ambientes de trabalho remoto, incluindo o uso de ferramentas de comunicação *online* e a promoção da interação social entre os funcionários (Kuruzovich, 2021; Stoian *et al.*, 2022).

5.2.4 Flexibilidade e Organização do Tempo

A dimensão flexibilidade e organização do tempo diz respeito à capacidade dos trabalhadores de gerenciar e adaptar seu tempo de trabalho de acordo com suas necessidades e preferências individuais. Esse aspecto abrange a definição dos horários de trabalho, permitindo que os profissionais tenham controle sobre seu tempo e possam ajustá-lo de acordo com suas responsabilidades pessoais e familiares, sem deixar de considerar a organização e prioridades das tarefas. O trabalho remoto oferece benefícios tanto para a organização quanto para o colaborador devido à sua capacidade de flexibilizar as jornadas de trabalho e aumentar a satisfação dos profissionais envolvidos (Kwon, 2022).

Eu tenho um ambiente aqui em casa muito tranquilo, só eu e meu filho. Então, assim, eu trabalho tranquilamente, não tenho restrição com horário, então se precisar ficar até mais tarde eu fico de boa, se precisar que eu comece a trabalhar mais cedo, de boa também. Então, assim, é, nessa questão da qualidade para mim foi enorme, assim, melhorou e muito (E2, linha 22).

E2 demonstra a valorização da flexibilidade e organização do tempo no ambiente de trabalho remoto ao ressaltar que ter a liberdade de definir seus próprios horários e adaptar-se às demandas do trabalho contribui para uma melhoria em sua qualidade de vida e profissional. Isso sugere que a gestão do tempo são fatores que permitem aos indivíduos se adaptarem às suas preferências pessoais e otimizarem sua produtividade.

No teletrabalho você consegue fazer um horário até mais prolongado, você consegue pegar mais cedo. Já teve algumas vezes que eu trabalhei no final de semana, em compensação, também alguns dias que eu não tive possibilidade de ir, eu estava acompanhando minha filha ou alguma coisa assim, mas a gente tem flexibilidade (E3, linha 21).

Essa citação reforça a ideia de flexibilidade e organização do tempo no contexto do teletrabalho. E3 salienta a possibilidade de estender o horário de trabalho e até mesmo trabalhar aos finais de semana. Ele também menciona a ocorrência de dias em que não foi possível

trabalhar devido a compromissos pessoais, como acompanhar sua filha. No entanto, a flexibilidade permite que haja ajuste em sua agenda de acordo com suas necessidades e responsabilidades familiares. A flexibilidade no teletrabalho permite que os profissionais equilibrem suas obrigações profissionais e pessoais de maneira mais adequada e adaptada às suas circunstâncias individuais (Stoian *et al.*, 2022).

5.2.5 Satisfação e Bem-estar dos Colaboradores

Essa categoria trata do impacto do trabalho remoto no bem-estar emocional, físico e psicológico dos colaboradores, bem como a sua satisfação geral no ambiente de trabalho. Ela aborda questões relacionadas à qualidade de vida dos colaboradores. A possibilidade de trabalhar remotamente desempenha um papel fundamental na sensação de bem-estar dos colaboradores, permitindo uma melhor administração das responsabilidades familiares (Aderaldo, I.; Aderaldo, C.; Lima, 2017; Kwon, 2022). O entrevistado E3 destaca que o trabalho remoto tem sido benéfico em sua vida e na de outros indivíduos em situações semelhantes.

acho que o servidor se faz o trabalhador. Na forma geral, eles estando felizes, ele estando tranquilo é ótimo, então, assim, eu acho que é questão de produtividade, é questão de conciliação da vida profissional com as demandas que se tem, principalmente quando você tem um filho é importantíssimo. Eu acho que não é para ser para sempre, não é porque acho que é uma coisa só transitória, mas isso está sendo muito bom, pelo menos no meu caso e, assim, conheço outras pessoas também que tem situações parecidas com as minhas e acho que esse programa está sendo muito útil para mim, para minha família (E3, linha 11)

E3 (linha 11) afirma que “o teletrabalho tem sido uma salvação, falo como o pai de uma criança que precisa de um cuidado especial. Minha filha tem um grau de TEA (Transtorno do Espectro Autista) e assim, consigo conciliar o trabalho com os cuidados que ela precisa.” Essa afirmação ilustra o impacto positivo do teletrabalho na qualidade de vida do entrevistado e de sua família, ao permitir a flexibilidade necessária para se dedicar aos cuidados específicos de sua filha, ao mesmo tempo em que mantém sua atividade profissional.

O deslocamento entre a residência e o local de trabalho é outro fator que influencia o servidor pela preferência em realizar as tarefas de forma remota (Mendes *et al.*, 2020). E2 (linha, 21) aponta que “a questão de voltar também tem essa, a gente está lá, mas quando vê terminando o expediente já tem a preocupação, já tem o peso, poxa vou ter que voltar, aquele trânsito, não sei o quê, e em casa assim não tem problema.” O teletrabalho elimina a preocupação do deslocamento e reduz a exposição dos funcionários a riscos associados a isso (Filardi; Castro; Zanini, 2020), proporcionando conveniência e segurança. Essa percepção positiva reforça a satisfação e o bem-estar do entrevistado. Ao eliminar a necessidade de

deslocamento, os teletrabalhadores podem utilizar o tempo livre para se dedicarem a outras atividades, como cuidar da família ou se exercitar (Mendes *et al.*, 2020).

5.3 RESULTADOS

Esse tópico tem como propósito examinar os resultados do teletrabalho, focando no modelo de trabalho híbrido, nas oportunidades de inovação e projetos, bem como na análise sob a perspectiva do uso de tecnologias digitais e práticas de teletrabalho. Serão discutidas estratégias para que as organizações monitorem e avaliem os resultados do teletrabalho, a fim de identificar oportunidades de melhoria e aprimoramento contínuo do modelo. Além disso, será abordada a importância da avaliação da satisfação dos colaboradores em relação ao teletrabalho, com o intuito de identificar possíveis problemas e oportunidades de ajustes. Também será tratada a produtividade e desempenho, de modo a identificar a influência do trabalho remoto nesse contexto. Por último, será demonstrada a análise em relação à autonomia e independência dos teletrabalhadores.

5.3.1 Modelo de Trabalho Híbrido

Na dimensão do modelo de trabalho híbrido, discute a combinação do trabalho presencial com o teletrabalho, permitindo que os funcionários trabalhem em casa em alguns dias da semana e no escritório em outros. Dispõe, também, ao modo como essa sistemática pode ser implementada de forma eficaz nas organizações. São incluídos nessa abordagem o desenvolvimento de políticas e práticas que incentivem a comunicação e colaboração entre os funcionários e o investimento em soluções tecnológicas para apoiar o trabalho remoto (Souza, 2020; Stoian *et al.*, 2022).

O planejamento e definição de políticas para implementar o teletrabalho pode trazer benefícios significativos tanto para a empresa, quanto para os trabalhadores (Heringer, 2017). Os trechos a seguir foram extraídos da entrevista realizada com E4, as quais demonstram esse aspecto tratado por essa dimensão:

As plataformas, de uma forma geral, eu não senti que o trabalho à distância tem uma grande diferença em relação ao trabalho presencial. A gente tem umas dificuldades parecidas, às vezes em relação ao java, em relação a navegadores e aí eu não senti que, necessariamente, era uma diferença por causa do trabalho remoto, já era uma dificuldade que a gente enfrentava. Então, no cômputo geral, acho que as plataformas institucionais, tanto internamente do DNIT, quanto às plataformas que o Governo

Federal como um todo usa, elas têm realmente algumas dificuldades, mas que não são atreladas necessariamente ao trabalho remoto (E4, linha 7).

Então, comparativamente, eu vejo muitos ganhos do trabalho remoto [...] a questão do presencial, óbvio, algumas coisas realmente demandam resolução presencial e o contato com os colegas, talvez o momento de interação um pouco maior, mas ainda acho que o remoto ganha (E4, linha 21).

As citações retratam que as dificuldades enfrentadas com plataformas não são exclusivas do teletrabalho e podem afetar igualmente o trabalho presencial. E4 reconhece a importância do contato presencial em algumas situações, mas ressalta que a modalidade de trabalho remoto traz mais benefícios.

Já E1 percebe a vantagem do trabalho remoto em relação à flexibilidade de horários e à possibilidade de resolver problemas imediatamente, sem a necessidade de esperar o próximo dia útil para ter acesso aos recursos do escritório, como o computador, enquanto E2 destaca o modo como o teletrabalho traz benefícios em termos de qualidade de vida, reduzindo o tempo e o estresse causados pelo deslocamento diário até o trabalho, além proporcionar de maior segurança pessoal. O trabalho híbrido pode resultar na redução de custos relacionados aos funcionários, bem como na diminuição dos riscos envolvidos no deslocamento até o local de trabalho, além de aumentar a produtividade (Filardi *et al.*, 2020).

[...] para ver, para poder responder a demanda, quer dizer, ela está trabalhando, essa pessoa, eu também estou trabalhando e é massa, a gente trabalha mesmo na hora que dá e resolve na hora, quer dizer, é instantâneo. Eu não tenho que esperar voltar para o DNIT no outro dia para abrir o computador, para ter acesso ao computador, para poder repostar ela (E1, linha 10).

[...] eu moro numa cidade onde o trânsito é terrível, eu moro muito longe do trabalho e a cidade ainda é violenta. Então, assim, quem mora aqui sabe muito bem, eu acredito que é de todo cidadão se sentir inseguro a medida, a partir do momento que bota o pé fora de casa. Então, assim, é a questão de eu só precisar me deslocar se houver realmente uma necessidade, para mim é fantástico, porque eu ganho muito em qualidade de vida. Eu passo entre duas horas e duas horas e meia para ir e duas horas a dias horas e meia para voltar, são poucos quilômetros, eu acho que não chega a vinte quilômetros de distância, mas são horas perdidas na minha vida. Então, assim, têm dias que eu acordo super disposta, chego lá no trabalho cansada, estressada, a minha energia já foi quase toda embora, e quando eu estou em casa, no home office, eu não tenho essa perda, não existe essa perda, eu já acordo disposta (E2, linha 22).

Algumas dificuldades e desafios estão presentes neste modelo de trabalho, como tarefas não planejadas, problemas com hardware/software, tempo de resposta indesejada do sistema, planejamento ineficiente e processo de aprendizagem, como bem destaca E1 (linha 50) ao assinalar que um dos desafios enfrentados "foi aprender a mexer nos programas todinho". Fato que revela o entrevistado ter precisado dedicar tempo e esforço para aprender a operar as ferramentas necessárias para trabalhar remotamente.

A falta de concentração também demonstra trazer impacto nas atividades laborais remotas, como apontado por E3 (linha 18): “Eu tenho muito, como todo mundo, muitos problemas de concentração, a gente não consegue se concentrar muito bem quando a gente está presencialmente.” Isso pode limitar operacionalmente as atividades laborais remotas, afetando a capacidade de realizar tarefas de forma eficiente e precisa, reduzindo a produtividade e aumentando a ocorrência de erros.

Os desafios que do começo são os mesmos desafios de agora e para mim são os dois maiores. Um é o psicológico porque a gente fica realmente muito conectado, então, é um desafio, assim de realmente não [...] tem até um nome na psicologia que chama fomo, é como um fenômeno que chama *Fear of Missing Out* que é o medo de estar perdendo alguma coisa e isso faz com que a gente cheque todas as horas, todos os momentos, está acontecendo, então, eu sinto um pouco disso, esse é um desafio de ficar sempre assim. Às vezes, por exemplo, se eu recebo uma mensagem responde ela trinta minutos depois, isso não é um lapso temporal muito grande, mas eu já considero esse tempo internamente que eu demorei para responder, sabe? Eu já fico ali preocupada. Então, essa questão do psicológico e de se preocupar com as demandas pega um pouco mais na rotina e a outra coisa é o desafio do choque geracional porque outras idades, eu não queria nem generalizar em relação a idade, mas assim, a gente tem um choque de quem não está habituado com esse novo modelo de trabalho, então realmente algumas pessoas não acham que funciona, não consideram essa uma modalidade boa (E4, linha 4).

A entrevistada E2 vê o trabalho remoto como uma oportunidade para enfrentar desafios e crescer profissionalmente. Ela aprendeu a usar ferramentas que antes não utilizava e teve que planejar melhor o seu trabalho. Os desafios enfrentados foram encarados de forma positiva e contribuíram para o seu desenvolvimento profissional.

[...] desafios, eu acho que foram todos no bom sentido porque na verdade a gente teve uma oportunidade de crescer, eu aprendi muito, eu parei para planejar meu trabalho, eu aprendi a usar a ferramentas que, sinceramente, no presencial a gente tinha, mas não usava (E2, linha 34).

Além dos benefícios para o trabalhador, o modelo híbrido também traz vantagens para a entidade pública. Conforme apontado por Figueiredo *et al.* (2021), o teletrabalho permite maior flexibilidade, redução de custos com espaço físico e aumento da produtividade, contribuindo para uma gestão mais eficiente e econômica dos recursos públicos. Evidentemente, a cultura organizacional exerce papel crucial, uma vez que órgãos que valorizam a inovação e flexibilidade tendem a ser mais propensas a adotar o teletrabalho e a obter uma resposta positiva dos funcionários. (Oliveira, 2019).

5.3.2 Inovação organizacional

O contexto desta dimensão destaca a importância da inovação para o teletrabalho, especialmente em relação às soluções tecnológicas acessadas para garantir produtividade,

comunicação e colaboração entre os membros da equipe remota. Stoian *et al.* (2022) defendem que a inovação deve ser parte integrante de um sistema de teletrabalho eficaz e sustentável, incluindo a gestão de recursos humanos e políticas de incentivo à inovação e criatividade entre os integrantes de tal equipe.

No DNIT, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) se apresenta como uma das principais formas de inovação organizacional, sendo hoje condicionante para a existência do trabalho remoto no órgão. As mudanças na estrutura organizacional implicam em alterações nas relações de poder, na distribuição de responsabilidades, nos sistemas de recompensa, nas formas de comunicação e em diversos outros aspectos da interação formal entre os membros da organização (Moreira; Queiroz, 2007).

A implementação de práticas de gestão inovadoras, visando aprimorar o desempenho da organização, é reconhecida como uma forma de inovação organizacional (Mol; Birkinshaw, 2009; Alves, 2018). De acordo com as perspectivas apresentadas por Silva (2018), as inovações organizacionais desempenham um papel fundamental no ambiente de trabalho, pois representam instrumentos e abordagens que impactam tanto a retenção dos colaboradores na organização quanto sua contribuição para alcançar os objetivos organizacionais.

O entrevistado E3 (linha 31) reconhece como mudança significativa no gerenciamento da força de trabalho em seu argumento: “[...] eu também consigo ver então o sistema PGD para mim, como uma pessoa que teve experiência de ser chefe durante 15 anos, eu acho que foi o nascimento de uma primeira gestão que você tem em cima dos servidores públicos. O Programa de Gestão e Desempenho representa uma nova maneira de organizar a equipe de trabalho em entidades públicas. Em vez de controlar a presença física, os protagonistas desse programa buscam priorizar o monitoramento das entregas das atividades pactuadas com a chefia imediata, o que permite maior flexibilidade e inovação na forma como as tarefas são executadas, incluindo a escolha de locais e horários adequados. Essa abordagem é estabelecida como ferramenta essencial de gestão no âmbito da administração pública federal (Portal do Servidor, 2021).

Os servidores podem optar por aderir ou não o PGD, no âmbito do DNIT, o qual pode ser implantado na Superintendência Regional do DNIT em Pernambuco, tanto em conformidade com o modelo híbrido, quanto no formato presencial. Independentemente da forma escolhida, o profissional é dispensado do controle de frequência, tendo como foco a entrega de resultados. Para tanto, é efetuado o monitoramento das demandas planejadas (pactuação de metas) sob o aval da chefia imediata por meio do sistema que leva o mesmo nome do programa (PGD).

O trabalho presencial, da forma como é, só cobra de você a presença, então, assim, se você está batendo ponto, você só precisa bater o ponto, você não tem um planejamento de trabalho igual você tem no PGD, você não tem prazos nem formas de fazer entregas igual você tem no PGD, você fica meio sem objetivo quando você está só batendo ponto e não está dando retorno do que você está fazendo da forma como é feita no teletrabalho. Você não trabalha por resultados, você trabalha por presença (E2, linha 31).

[...] eu passei a planejar meu trabalho, eu passei a listar meu trabalho, hoje eu sei exatamente o que eu faço quando têm demandas novas eu tento encaixá-las de uma forma que eu consiga executar. Então eu consigo ver uma coisa que eu estou começando, o meio, o fim. Eu gero dados tanto para o próprio órgão quanto para mim mesma (E2, linha 38).

O relato da entrevistada E2 chama atenção pelo fato de ela sugerir que o trabalho presencial não tem uma abordagem pautada por resultados e que os funcionários são avaliados principalmente pela presença física no local de trabalho. Isso pode levar a uma falta de planejamento de trabalho estratégico, objetivos pouco claros e uma ênfase excessiva na quantidade de horas trabalhadas em vez de qualidade de trabalho produzido.

O software de monitoramento de funcionários pode ser considerado um resultado do teletrabalho que contribui para o processo de inovação, uma vez que é utilizado para acompanhar a produtividade e o cronograma de realização do trabalho, do ponto de vista da gestão (Stoian *et al.*, 2022).

O sistema pgd não deve ser assim uma ferramenta apenas utilizada para quem está em trabalho remoto, para quem está em teletrabalho, é para ser uma ferramenta utilizada para gestão pública de uma forma geral, inclusive quando se está fazendo trabalho presencial, porque eu já tive a experiência de cerca 15 anos como chefia, 10 anos no outro órgão que eu trabalhava e cinco anos, quase seis anos aí no DNIT, então, assim, a gente sabe que tem algumas situações que o servidor ele não está produzindo certo. Então, com o sistema PGD, a gente consegue ver se ele consegue me entregar resultados. Eu consigo até linkar com outro sistema que é o sistema SEI, de acompanhamento de protocolo (E3, linha 31).

O sistema mesmo, a plataforma, eu acho que, eu gosto do layout. A princípio, eu acho que a experiência do usuário estava um pouco estranha, assim, tinha algumas funcionalidades um pouco obscuras, mas hoje eu gosto da plataforma, acho ela didática, fácil, assim, bem intuitiva (E4, linha 27).

No âmbito do contexto do sistema PGD, a gestão de desempenho representa uma prática que visa otimizar os resultados por meio da aplicação de técnicas como o planejamento participativo, a definição precisa e comunicação abrangente dos padrões de desempenho esperados, considerando tanto aspectos qualitativos, quanto os elementos quantitativos, levando em consideração a cultura e os objetivos estratégicos da organização (Armstrong, 2022; Pontes, 2021). Essa abordagem engloba identificação dos critérios de desempenho, estabelecendo acordos sobre as metas a serem alcançadas e as estratégias para alcançá-las, além de fornecer um feedback constante aos colaboradores.

Em virtude de ser algo novo para a organização, ainda é possível que alguns servidores

demonstrem preocupação em relação à qualidade do trabalho realizado remotamente e se ele atende às expectativas de um plano de trabalho de desempenho. Além disso, visualiza-se uma postura cautelosa ou de hesitação em relação à nova tecnologia ou ferramenta, o PGD.

Mas eu ainda fico com um pouco de dúvida em relação ao texto mesmo padrão, se a gente está usando da melhor forma, se a gente está entregando o que se espera de um plano de trabalho de desempenho, trabalhando remotamente. Isso ainda me deixa com dúvida, mas não necessariamente sobre a plataforma, mas o que alimentar, como alimentá-la da melhor forma, mas a plataforma em si eu acho que ela é muito simples, muito boa de se usar (E4, linha 27).

Eu tive experiência com PGD lá no comecinho antes da pandemia, que era um sistema mais simples, porém, de certa forma, já era um início de uma coisa que a gente podia fazer. Tem esse sistema hoje que é o sistema PGD do DNIT, que é muito bom na operacionalização, mas eu acho que ainda precisa melhorar é na questão da definição das atividades porque ele ainda é muito genérico (E2, linha 40).

Não é incomum se sentir relutante ou inseguro quando o indivíduo se depara com algo desconhecido, especialmente quando se trata de tecnologia, que pode parecer complicada ou difícil de usar. Esse fato é evidenciado no seguinte trecho: “[...] tive uma certa relutância ao entrar no PGD porque realmente era coisa desconhecida e ficava com medo realmente de como ele funcionaria (E1, linha 4).”

Mesmo diante do desconhecido e da possível complexidade tecnológica, os relatos do entrevistado 1 sugere que ele pode ter tido uma experiência positiva ou, pelo menos, não tão negativa quanto temia ao afirmar que “o PGD, eu tive que aprender a mexer e ainda a gente tem dúvida com relação ao PGD, como é que funciona (E1, linha 63).” Essa superação indica a necessidade em se adotar métodos que valorizem os talentos individuais dos colaboradores durante as avaliações, conforme recomendado por Van Woerkom e Kroon (2020), de modo a incentivar a motivação e aprimorar o desempenho. Ao valorizar as habilidades e competências individuais, as organizações podem ajudar a reduzir esta relutância dos funcionários diante do desconhecido, facilitando a adaptação a novas tecnologias e proporcionando experiências mais positivas.

Na área de Inovação, a infraestrutura digital é reconhecida como uma das características essenciais do teletrabalho, uma vez que ela envolve o uso de ferramentas que foram implementadas nas organizações para tornar possível o trabalho remoto (Stoian *et al.*, 2022), como o PGD, implementado no DNIT em 2021. Conseqüentemente, esse esforço tecnológico pode gerar resultados positivos para a administração pública, como a geração de novas oportunidades de projetos.

5.3.3 Oportunidades de Projetos

As oportunidades de projetos se relacionam com o teletrabalho para as organizações, permitindo que aproveitem as vantagens deste modelo laboral, como a contratação de talentos de diferentes partes do mundo, redução de custos operacionais, aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos funcionários. Entretanto, para aproveitar essas oportunidades, é essencial implementar um modelo sistemático de teletrabalho que garanta a eficiência e eficácia das operações da instituição e atenda às necessidades dos funcionários. Ressalta-se a importância dada para a adaptação às mudanças no ambiente de trabalho e implementação de novas práticas para aproveitar as oportunidades que surgem com o teletrabalho.

O engajamento e motivação dos colaboradores podem ser potencializados quando eles se identificam e estão alinhados com as questões pertinentes ao setor público, reconhecendo sua importância como agentes que geram valor para o interesse público (Camões, 2017). O envolvimento dos profissionais com as estratégias da organização pode impulsionar o sucesso dos projetos, de forma a promover efetividade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Os entrevistados E3 é enfático ao afirmar que houve aumento da produtividade em decorrência da implantação do teletrabalho no DNIT, graças ao uso de tecnologias e ferramentas digitais que ajudaram a otimizar processos e a aumentar a eficiência do trabalho. [...] realmente a gente ganha muito, é que a gente consegue se compenetrar com esses recursos aqui, a gente consegue ser mais rápido em que se estivéssemos presencialmente (E3, linha 3). Tal fato é corroborado por intermédio do relato da entrevistada 4.

Eu acho que eu consegui encaixar bem na minha rotina de atividade, gosto de trabalhar por gestão de demandas, então, eu gosto da questão da entrega, de ter ali eu tenho que fazer isso, tem que fazer aquilo, entregar aquilo seja se eu vou entregar de manhã, de tarde, de noite, até se porventura entrar no final de semana que é uma situação mais rara não tem problema contanto que eu não trabalhe com o modelo engessado. Eu acho que a minha produtividade melhorou muito (E4, linha 25).

Essas percepções de aumento de produtividade são importantes para a instituição, pois podem significar uma melhoria na qualidade do serviço prestado. No entanto, esse ganho varia de acordo com a natureza das atividades desempenhadas e as características individuais do trabalhador.

Os benefícios decorrentes do teletrabalho são vislumbrados tanto para organização pública quanto para os servidores. Esta modalidade de trabalho pode trazer ganhos pessoais para os teletrabalhadores, mesmo que eles tenham menos contato com os colegas de trabalho,

que é uma parte importante da dinâmica de trabalho em equipe. O trabalho remoto pode ser uma opção viável e vantajosa para órgãos públicos e profissionais, não só do ponto de vista financeiro, mas também em termos de qualidade de vida e satisfação dos servidores públicos (Oliveira; Pantoja, 2020).

[...] Em relação ao servidor, também eu acho que ele tem ganhos do ponto de vista pessoal, eu acho que até supera essa falta de contato com os colegas que, é uma coisa extremamente importante, que a gente não pode abrir mão, mas eu acho que é uma coisa que veio pra ficar porque a diferença é muito grande, é gritante mesmo (E3, linha 35).

Eu soube inclusive, ontem, a AGU, que hoje funciona em dois prédios daqui de Recife, ambos em Boa Viagem, parece que vai entregar os dois e ficar num único prédio no centro da cidade no espaço de menor porque eles vão botar maioria para trabalhar remoto. Então, assim, a gente está falando de ganho econômico a gente está falando provavelmente, obviamente, se tiver um comprometimento profissional de ganho de entregas e resoluções muito mais de pronto e a gente também está falando de qualidade de vida do Servidor, enfim, eu só vejo benesses (E4, linha 29).

As citações abaixo sugerem que o teletrabalho na administração pública é uma tendência que veio para ficar, não apenas no DNIT, mas em outros órgãos também. Os entrevistados E2 e E3 destacam a possibilidade de que esta modalidade de trabalho possa se tornar uma prática mais ampla em toda a administração pública, e não apenas uma solução temporária para circunstâncias especiais. No contexto do DNIT, esta prática foi consolidada diante do PGD, tornando-se uma opção viável para aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais.

Eu acho que isso é o futuro do trabalho. Primeiro que é uma coisa que você opta, você decide se você quer trabalhar ou não. Eu sou a favor do que seria obrigatório para todo mundo porque eu acho que quando a gente começa a organizar o trabalho e a trabalhar com o objetivo claro, o ganho é enorme para o órgão, e para a gente também porque a gente precisa mostrar o que a gente faz, muita gente não entende o nosso trabalho (E2, linha 43).

A impressão do entrevistado 3 ratifica o comentário de E2, quando dispõe que “o teletrabalho é uma coisa que veio para ficar. Eu acredito que não só no DNIT como em outros órgãos (E3, linha 35).”

A implementação do teletrabalho na administração pública exige uma análise cuidadosa das necessidades e dos desafios enfrentados pela organização. A adoção do teletrabalho requer a implementação de políticas claras e eficazes que garantam a produtividade e o desempenho dos servidores públicos (Stoian *et al.*, 2022). É importante garantir que os servidores públicos tenham acesso aos recursos e tecnologias necessários para trabalhar de forma eficiente e segura em um ambiente de teletrabalho (Rocha; Amador, 2018).

Algumas questões devem ser levadas em consideração para assegurar a continuidade do teletrabalho no futuro, dentre elas, destaca-se a monitoria e avaliação do impacto desta prática laboral na produtividade dos funcionários e em seu bem-estar e na equidade organizacional.

Embora o trabalho remoto apresente um enorme potencial para transformar a maneira como o trabalho é realizado na administração pública federal, é fundamental que sua implementação seja gerenciada com cautela e de forma a garantir seu sucesso a longo prazo. É imprescindível que sejam estabelecidos processos de gestão eficazes, que incluam o desenvolvimento de políticas e diretrizes claras, a capacitação adequada dos colaboradores, a avaliação constante dos resultados e a adoção de medidas corretivas quando necessário. Dessa forma, é possível obter todos os benefícios que o teletrabalho possa proporcionar, sem comprometer a qualidade do trabalho e a eficácia da organização (Souza, 2020).

5.3.4 Produtividade e Desempenho

A dimensão de produtividade e desempenho trata da eficiência e eficácia no trabalho realizado pelos colaboradores. Ela envolve a capacidade de produzir resultados, cumprir prazos e alcançar metas estabelecidas. Esse aspecto busca garantir que as atividades sejam realizadas de forma ágil e com qualidade. O teletrabalho, a produtividade e o desempenho são impulsionados por fatores como a adequação dos recursos tecnológicos, motivação dos colaboradores, flexibilidade de horários e utilização de ferramentas de gestão (Oliveira; Pantoja, 2018).

O trabalho remoto tem sido um catalisador para a produtividade e o desempenho dos colaboradores (Aderaldo, I.; Aderaldo, C.; Lima, 2017). Os avanços tecnológicos têm proporcionado benefícios reais em termos de eficiência e eficácia nas atividades profissionais remotas. A introdução do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) representou um salto significativo nesse sentido, como indica E3.

Acho que a produtividade, se a gente for comparar algo de há cinco anos com agora, em tempo de produtividade, o salto é gigantesco que a gente tem simplesmente com advento do SEI, que é uma ferramenta que foi algo que possibilitou a gente ter o teletrabalho. Se não fosse o SEI, nós não teríamos a possibilidade do sistema de protocolo, de acompanhamento processual que a gente tem na administração pública federal (E3, linha 35).

Santos *et al.* (2017) ressaltam que deve-se absorver novas tecnologias e conceitos para moldar um novo modelo de gestão no serviço público, como por exemplo a gestão documental. Nesse sentido, o SEI e outras inovações tecnológicas têm sido fundamentais para impulsionar a transformação do trabalho remoto, proporcionando maior eficiência na gestão documental e nas atividades profissionais em geral. A implementação do SEI tem impulsionado a expansão do trabalho remoto, uma vez que a gestão processual é totalmente realizada por meio da tecnologia da informação, eliminando a dependência de documentos físicos para a tramitação

dos processos (Carneval, 2018).

O entrevistado E3, embora não mencione como estimou esse percentual, destaca que as tarefas realizadas nesse formato são concluídas em aproximadamente 25% a menos com relação ao tempo do trabalho presencial. Contudo, a Instrução de Serviço nº 06/2021 apresenta como benefícios da implantação do PGD o aumento da produtividade com ganhos percentuais que variam entre 9% a 33%, em razão do tipo de tarefa executada. Essa melhoria no desempenho se reflete positivamente, tanto no que tange aos colaboradores, como no que se refere às suas organizações. Ao seu ver, a implementação de programas de gestão, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), contribui para a eficiência na execução das atividades.

Para você ter uma ideia, nosso PGD, nosso programa de gestão, ele é dividido por demandas que você tem oito horas, no teletrabalho é, em geral, 25% mais rápido que você faz, então você conseguiria fazer aquilo (E3, linha 14).

Van Woerkom e Kroon (2020) destacam a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho dos servidores, enfatizando a relevância de uma abordagem que se concentre nos pontos fortes dos funcionários durante as avaliações. O trabalho remoto é visto como estímulo ao desempenho individual e à produtividade. Em contraste, o modelo tradicional de trabalho presencial é percebido como potencialmente desmotivador. O ambiente flexível do trabalho remoto oferece um maior senso de produtividade e desafio, levando os entrevistados a se sentirem mais estimulados e engajados em suas funções.

Eu me acho muito mais produtiva, muito mais produtivo, assim, eu acho inclusive que se eu volto para um presencial 100%, o modelo tradicional, com registro de ponto de entrada, de almoço, saída, eu reduzo na produtividade por desestímulo, por não me sentir estimulada, desafiada. Eu acho que eu consegui encaixar bem na minha rotina (E4, linha 25).

O trabalho remoto, quando bem estruturado e apoiado por recursos tecnológicos adequados, impulsiona a produtividade e o desempenho dos colaboradores. A flexibilidade, a autonomia e a utilização de ferramentas modernas são elementos-chave para o sucesso do teletrabalho, permitindo que os profissionais alcancem resultados satisfatórios em termos de desempenho e produtividade com respeito a suas atividades funcionais, independentemente da sua localização física.

5.3.5 Autonomia e Independência

A autonomia e independência dizem respeito à capacidade dos colaboradores de terem controle sobre a própria jornada de trabalho, tomarem decisões relacionadas às atividades e desempenharem suas funções de forma autônoma. Isso se trata do empoderamento dos indivíduos para gerenciarem suas tarefas, prazos e métodos de trabalho, dentro dos limites

estabelecidos pela organização (Stoian *et al.*, 2022). Nessa dimensão, valoriza-se a confiança depositada nos colaboradores, de modo a proporcionar flexibilidade e liberdade na execução de suas atividades.

Ter um certo domínio sobre a minha jornada, sobre o meu trabalho, sempre prestando contas é claro, é de um ganho maravilhoso. Eu me sinto até lisonjeada, tipo assim: poxa velho, a galera confia, sabe que eu vou está de home office, mas sabe que eu vou está ali trabalhando, fazendo. Então, esse reconhecimento, eu valorizo demais (E2, linha 25).

[...] eu passei a planejar meu trabalho, eu passei a listar meu trabalho, hoje eu sei exatamente o que eu faço quando tem demandas novas, eu tento encaixá-las de uma forma que eu consiga executar. Então, eu consigo ver uma coisa que eu tô começando, o meio o fim, eu gero dados tanto para o próprio órgão quanto para mim mesma (E2, linha 38).

Eu acho também que, na linha que algumas pessoas falam, que é contra, mas eu não acho que se a gente tiver um trabalho certo, de forma organizada, claro e transparente, o servidor mostrando o que ele faz, o servidor avaliando e sendo avaliado constantemente nas suas atividades, vai chegar lá no final e vai ficar claro para todo mundo que a gente trabalha bem (E2, linha 43).

Os relatos destacam o controle com respeito à própria jornada de trabalho e a confiança depositada nos teletrabalhadores. A entrevistada expressa satisfação ao perceber que tem liberdade para administrar suas atividades e que seu trabalho é reconhecido. E2 evidencia o planejamento e a organização como estratégias para garantir o cumprimento das demandas.

A autonomia e independência no ambiente de trabalho envolvem também a habilidade de tomar decisões com base em critérios próprios e buscar soluções de forma independente. Alblooshi *et al.* (2020) destacam a importância da autonomia dos funcionários como um fator chave para o processo de liderança. Os colaboradores são encorajados a pensar de maneira crítica e a assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi compreender o modo como o teletrabalho é exercido no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, considerando a inovação organizacional gerada pela implantação do programa de gestão de desempenho. Para isso, foi realizado um estudo de caso qualitativo teórico-empírico, de natureza descritiva, que incluiu revisão da literatura disponível, pesquisa documental, observações e entrevistas com teletrabalhadores que atuam no DNIT.

A pandemia de COVID-19 trouxe desafios significativos para o mundo profissional, incluindo a necessidade de adotar o trabalho remoto como opção viável para manter a continuidade das operações em empresas e organizações governamentais. No contexto do setor público, o teletrabalho foi implementado em determinados órgãos como medida direcionada para manter a prestação de serviços essenciais à população, além de proteger a saúde e a segurança dos funcionários públicos, sendo consolidado como prática laboral vivenciada no DNIT após a regulamentação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD).

O PGD do DNIT constitui uma das principais inovações organizacionais no Órgão e revela estar em consonância com a efetividade na prestação dos serviços e redução dos gastos públicos, que vem sendo exigida, sobretudo, a partir da reforma gerencial iniciada na década de 90. As reformas administrativas ocorridas no Brasil desencadeiam nas instituições públicas a adoção de práticas e técnicas gerenciais já sedimentadas na iniciativa privada, como o empreendedorismo e a inovação (Resende *et al.*, 2017).

O Programa de Gestão Descentralizada (PGD) representa uma inovação significativa na reorganização das equipes nas organizações públicas. Ele se destaca ao enfatizar o monitoramento das entregas, o acompanhamento do desempenho e a viabilização do teletrabalho como uma prática laboral eficaz. Essa abordagem é relevante não apenas para o DNIT, mas para qualquer organização em busca da otimização de seus processos e da melhoria na gestão de suas equipes. Com a implementação desse programa de gestão, houve uma modificação substancial no modelo de negócios do órgão, especialmente na maneira como o trabalho é realizado e supervisionado. Em vez de privilegiar a presença física dos servidores, o foco passou a ser o acompanhamento das metas acordadas entre as chefias e os subordinados, a produtividade e o cumprimento do cronograma de atividades. Isso é facilitado pela utilização de um sistema dedicado a esse propósito, o que contribui significativamente para o processo de inovação. Além disso, essas práticas podem ser aplicadas amplamente na gestão pública,

mesmo em ambientes de trabalho presencial.

Os resultados alcançados com o estudo indicam que o teletrabalho, por intermédio do PGD, tem potencial para continuar sendo desenvolvido na organização investigada, tendo em vista a possibilidade de aumentar a produtividade e a satisfação dos servidores públicos. No entanto, foram identificadas também limitações e desafios enfrentados pelos servidores no decorrer das atividades remotas, como a necessidade de acesso a uma infraestrutura tecnológica num ambiente de trabalho adequado. A troca de conhecimentos, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o isolamento profissional são fatores críticos emergentes do ambiente virtual que influenciam o resultado do trabalho.

A disponibilidade de equipamentos e tecnologias, como computadores, softwares, acesso a documentos e dados, além de se revelar uma rede confiável e segura para a transmissão de dados, mostra-se essencial para garantir a qualidade e a produtividade de uma organização em meio ao trabalho remoto. É crucial que a administração pública forneça suporte e soluções para que os servidores possam realizar o teletrabalho de forma efetiva e com segurança. A adoção de tecnologias como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) possibilita que o trabalho remoto possa ser realizado numa instituição pública como o DNIT. Entretanto, a implementação desses recursos pode apresentar desafios, tais como a necessidade de treinamento e capacitação para os colaboradores que irão utilizá-los, além de suporte adequado para garantir que trabalhadores remotos desempenhem suas tarefas de forma efetiva e colaborem com seus colegas de equipe.

Embora a flexibilidade seja uma das principais vantagens do trabalho remoto, também pode prejudicar a comunicação e a colaboração entre os funcionários. Por isso, sugere-se que a comunicação virtual deva ser complementada com a interação presencial, quando possível, para garantir a construção de relacionamentos profícuos e de comunicação efetiva entre esses interagentes. Logo, parece imprescindível que os protagonistas da prática do teletrabalho consigam investir em plataformas de compartilhamento de informações e criar espaços de interação e colaboração.

A busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos profissionais que atuam com o teletrabalho deve ser levado em consideração pela gestão, tendo em vista que essa prática laboral à distância pode gerar impacto negativo à saúde mental e ao bem-estar dos funcionários. Diante disso, é fundamental garantir que os funcionários tenham tempo para descansar e se dedicar a atividades fora do trabalho para evitar situações de estresse e ansiedade.

O isolamento profissional no teletrabalho pode levar a sentimentos de solidão e perda de conexão social com colegas, resultando em impactos negativos na saúde mental,

produtividade e satisfação profissional. Por isso, é preciso que os órgãos públicos valorizem o trabalho em equipe e criem oportunidades para os funcionários interagirem e se conectarem uns com os outros, mesmo à distância.

O trabalho remoto oferece uma gama de benefícios como a oportunidade de contratar talentos de diversas partes do mundo, reduzir custos operacionais, aumentar a eficiência e a produtividade, além de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. No entanto, para usufruir desses pontos positivos, é indispensável implementar um modelo sistemático de trabalho remoto que assegure a operacionalidade das atividades na instituição e atenda às necessidades dos funcionários. O trabalho remoto pode trazer ganhos pessoais para os servidores e vantagens financeiras para as organizações públicas, mesmo com menos contato com colegas de trabalho.

Para garantir a implantação do teletrabalho, é imperativo iniciar a execução de um planejamento que leve em conta a infraestrutura disponível e a percepção dos colaboradores se torna essencial. Uma gestão transparente e eficiente dessa modalidade de trabalho, que assegure as condições necessárias para os servidores públicos desempenharem suas atividades de maneira satisfatória, vislumbra-se como requisito primordial.

Este estudo indica como contribuição a necessidade de um órgão público promover iniciativas para aprimorar o modelo de teletrabalho, incluindo a capacitação dos servidores públicos, assim como a manutenção e melhoria da infraestrutura tecnológica. Somando-se a isso, esta organização deve levar em conta as necessidades e desafios dos teletrabalhadores pela adoção de novas práticas laborais, a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os mesmos. A dimensão da inovação representa um elemento necessário para impulsionar a produtividade, comunicação e colaboração de equipes que operam de forma remota. Com o estabelecimento de metas claras, o monitoramento e o fornecimento de feedback adequado, é possível promover um ambiente de trabalho flexível, impulsionando o desempenho dos colaboradores a fim de que de cumprir os objetivos estratégicos do DNIT.

A análise dos resultados obtidos neste estudo revela importantes implicações gerenciais relacionadas à implementação e gestão do teletrabalho no âmbito do DNIT, oferecendo insights para a gestão e tomada de decisão na entidade. Essas implicações incluem o fortalecimento da cultura de inovação organizacional, a necessidade de investimento em infraestrutura tecnológica, o estabelecimento de políticas de comunicação virtual efetivas, a promoção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o fomento à interação e colaboração entre equipes de trabalho, o monitoramento e avaliação contínua com feedback adequado aos teletrabalhadores e o investimento em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Elas têm o potencial de

impactar positivamente a eficiência, produtividade e satisfação dos servidores públicos, bem como a efetividade da prestação dos serviços públicos. Diante disso, a administração do DNIT pode promover ações e políticas adequadas para garantir o sucesso do teletrabalho no âmbito da organização, visando otimizar os resultados e mitigar possíveis desafios.

Uma limitação deste estudo reside na discussão em torno da investigação de práticas de gestão e liderança de servidores em regime de teletrabalho, bem como no impacto específico do Decreto nº 11.072/2022. Sugerimos que futuras pesquisas aprofundem o estudo deste decreto, examinando como suas diretrizes e regulamentações têm sido implementadas no contexto do teletrabalho no setor público. Além disso, seria interessante explorar estratégias de gerenciamento de estresse específicas para prevenir ou aliviar o *burnout* em profissionais que executam atividades remotamente. Essas pesquisas adicionais são essenciais para aprimorar o entendimento e a prática do teletrabalho no setor público, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; BORDIN, Ronaldo. **Gestão pública: casos, análises e práticas**. 2020.

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, n. 10. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE**. Br, v. 15, p. 511-533, 2017.

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de *et al.* O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 836-850, 2023.

AGUNE, R.; CARLOS, J. Governo eletrônico e novos processos de trabalho. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, p. 302-315, 2005.

ALBLOOSHI, Mohamed; SHAMSUZZAMAN, Mohammad; HARIDY, Salah. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra *et al.* **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande**. 2021.

ALVES, Carlos Alberto. Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1 (Jan-Mar), p. 092-110, 2016.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership**. Kogan Page Publishers, 2022.

BACCILI, Suzana; DA CRUZ, Nicholas Joseph Tavares. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021.

Banco Mundial. **Digital Government for Development**. 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/digital-government-for-development>. Acesso em 21 nov. de 2022.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Meio inovador empresarial: conceitos, modelos e casos. **Revista IMES Administração**, v. 56, n. 1, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4ª ed. Rev. Atual. Lisboa: 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro**. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.

BOUNABAT, Bouchaïb. From e-Government to digital Government: Stakes and Evolution Models. Du e-gouvernement au gouvernement digital: enjeux et modèles d'évolution. *Revista electrónica de tecnología de la información*. N 10-2017, v. 12, 2017.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 15 jun. de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8º de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 01 jan. de 2022.

BRASIL. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). **Instrução Normativa nº 06, de 12 de março de 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/instrucao-normativa/2021/in-6-2021-cggp-dou-de-15-03-2021.pdf>. Acesso em 10 jun. de 2022.

BRASIL. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). **Portaria nº 1584, de 17 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/boletim-administrativo/2020/marco/no-053-de-18-de-marco-de-2020.pdf>. Acesso em 10 de jun. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro.

BRASIL. **Lei nº 10.233/2001, de 05 de junho de 2001**. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

BRASIL. MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. **Do Governo Eletrônico ao Digital**. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/in19-20-me.htm. Acesso em 21 nov. de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>. Acesso em 21 nov. de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 10 nov. de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **O Brasil é reconhecido como segundo líder em governo digital no mundo**. bras 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/novembro/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governo-digital-no-mundo#:~:text=O%20Brasil%20foi%20reconhecido%20pelo,p%C3%BAblico%20em%20198%20economias%20globais>. Acesso em 21 nov. de 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em 26 nov. de 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. In: **Revista do Serviço Público**, v.50, n. 4, out/dez 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

BRIDI, Maria Aparecida. Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. **São Paulo**, 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidade de novos olhares. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**. 2017.

CARNEVAL, Patricia Paranhos de Oliveira. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. 2018.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégia e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1-26, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL (CFESS). Teletrabalho e Teleperícia: orientações para assistentes sociais no contexto da pandemia. **CADERNO**, p. 81, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

COMISSÃO EUROPEIA. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation).

DAMANPOUR, Fariborz. Footnotes to research on management innovation. **Organization studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAROUEI, Maral; PLUUT, Helen. Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. **Stress and Health**, v. 37, n. 5, p. 986-999, 2021.

DE SOUSA, Romario Martins; DA SILVA FLORÊNCIO, Márcio Nannini; DE MORAES, Thiago Assunção. Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura/Importance of Absortive Capacity in Public Sector Innovation: A Literature Review. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 9, p. 49-62, 2022.

DEVARAJAN, R.; MAHESHWARI, Shweta; VOHRA, Veena. Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. **The Business & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 261-274, 2018.

DEWES, Fernando *et al.* Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. In: **Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (8.: 2011 set. 12-14: Porto Alegre, RS).**[Anais][recurso eletrônico].[Porto Alegre, RS: Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da UFRGS], 2011.

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Relatório de Gestão. Brasília**, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias-antiga/relatorio-de-gestao/copy_of_RelatriodeGesto2021.pdf. Acesso em 05 de mar. de 2022.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. 2019.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; OLAVO, Antônio Vagner Almeida; CARVALHO JÚNIOR, José Roberto A. Laboratórios de Inovação e a Questão de sua Introdução em Organizações Públicas. **Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil**, v. 43, 2019.

ESPÍNDOLA, C. E.; OLIVEIRA, J. B. F. DE; FORMIGA, M. M. **A Tecnologia Da Informação Como Meio Para Facilitar O Acesso Do Cidadão Aos Serviços Públicos**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_42-148_149_150.pdf. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; AGUIAR, R. G.; SOUSA, J. C.;

FRANCO, A. F. M. Escolas de Governo e seu Papel Estruturante na Formação de Servidores em Tempos de Nova Gestão Pública: Relatos de Experiências no Nordeste Brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. Edição Especial, p. 107-131, 2019.

FERREIRA, J. *et al.* The Path to Remote-Working Maturity. 2020. Disponível em: The Path to Remote-Working Maturity (bcg.com). Acesso em: 11 de jan. de 2022.

Ferrarezi, E., Mendonça, L. K., Metello, D. G., & Bonduki, M. (2019). **Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do Laboratório de Inovação em Governo**. In P. Cavalcante (Org.), *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia* (pp. 137- 156). Enap/Ipea..

FIGUEIREDO, E., RIBEIRO, C., PEREIRA, P., PASSOS, C. **Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. 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.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2013.

FONSECA, Igor Ferraz da *et al.* Transparência governamental e a questão do Covid-19: uma análise da suspensão dos prazos de resposta a pedidos por meio da Lei de Acesso À Informação (Lai). 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRIESE, Susanne. **Qualitative data analysis with ATLAS. ti**. Sage, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Editora Atlas, 2021

GOULART, J. (2009). **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível**. Brasília: Editora Senac.

HAN, B. **Teletrabalho, Zoom e depressão: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca**. El país, Ediciones El País S. L., Madrid, março 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/cultura/2021-03-23/teletrabalho-zoom-e-depressao-o-filosofo-byung-chul-han-diz-que-nos-exploramos-mais-que-nunca.html>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2018.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. 2017. 2017. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)–

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade federal do Espírito Santo, Vitória.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons?. **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

Holtgrewe, U. New technologies: The future and the present of work in information and communication technology. *New Technol. Work Employ.* 2014, 29, 9–24. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12025>. Acesso em: 13 de set. de 2022.

ISIDRO, A. **Gestão Pública inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Curitiba: CRV, 2018.

KATTEL, Rainer *et al.* Can we measure public sector innovation? A literature review. **Lipse Project paper: Vol. WP 6 Socia**, 2014.

KRACIK, Marina Souza; FLORES, Heriberto Alzerino; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. CAPACIDADE ABSORTIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2018.

KUCKARTZ, Udo. Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software. **Qualitative Text Analysis**, p. 1-192, 2013.

Kugelmass, J. **Telecommuting**. Estados Unidos: Editora Lexington Books, 1995.

KURUZOVICH, Jason *et al.* Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social exchange. **Information & Management**, v. 58, n. 3, p. 103431, 2021.

KWON, Myungjung; KIM-GOH, Mikyong. The Impacts of Telework Options on Worker. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas 2017.

MANUAL, Oslo. Guidelines for collecting reporting and using data on innovation. **The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities**. 4th Edition. 255p.[Consultado 29 agosto 2020] Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>, 2018.

MARCONDES, C. H.; JARDIM, J. M. **Políticas de informação governamental: a construção de Governo Eletrônico na Administração Federal do Brasil**, 2015. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29583-29599-1-PB.pdf>. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

MEDEIROS, P. H. R. **Governo eletrônico no Brasil: aspectos institucionais e reflexos na governança.2004**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1544/1/Dissertacao_Paulo_Henrique_Medeiros.pdf Acesso em: 11 de jan. de 2022.

MELLO, Á. **Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH, 1999.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MOL, Michael J.; BIRKINSHAW, Julian. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. Inovação organizacional e tecnologia. In: **Inovação organizacional e tecnologia**. 2007. p. xvi-xvi.

NEVES, G. M. F. DAS. **Política De Atendimento Ao Cidadão – Requisito Para Elevar O Padrão E A Qualidade Dos Serviços Prestados Pelo Setor Público**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_42-148_149_150.pdf. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

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

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4. ed. Paris: Ocde, 2018.

ONU. **United Nations e-government Survey 2014: e-government for the future we want**. United Nations. 2014. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2014>. Acesso em 11 de jan. de 2022.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011). Lab. da Prefeitura Municipal De São Paulo**. Viçosa/Minas Gerais. 2020.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em 25 fev. 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. 2019.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, v. 26, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, Nelson. **Teletrabalho ganha impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia**. Agência Senado, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>. Acesso em 15 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT (1996). **Sobre o trabalho a domicílio**. Disponível em: [http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang—pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang-pt/index.htm) Acesso em: 21 jan. 2022.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. **Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma**. Stanford University Press, 2021.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

Outcomes in Local Government: Social Exchange and Social Exclusion Perspectives. Review of Public Personnel Administration, p. 0734371X221121051, 2022.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia. **Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

PINEL, Maria de Fátima de L. **Teletrabalhador**. Disponível em: <http://teletrabalhador.com/index.html>. Acesso em: 23 fev. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. LTr Editora, 2021.

PORTAL DO SERVIDOR, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em 23 jan. 2023.

PRADO, O. **Governo eletrônico e transparência: a publicização das contas públicas as capitais brasileiras**. 2004. 180 p. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação etulio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_7f5b15a471d573e3483192cc7c5a942a . Acesso em: 11 de jan. de 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**— 2. ed. — Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Rebelo, G. (2002). **Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e tempo parcial**. Oeiras: Editora Celta.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. USP. São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

RODRIGUES, William Costa *et al.* **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 2-20, 2007.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. O&S. v.12, n.33, abril/junho, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 24 fev. 2022.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020.

SANTOS, Riane de Oliveira Torres *et al.* A implantação do sistema eletrônico de informações na administração pública do distrito federal: gestão estratégica inovadora de governo digital e atuação colaborativa. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**. 2017. p. 1-23.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

RESENDE, Tamiris Cristhina *et al.* Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. **Rev. Adm. UFSM**, v 10 n. 2, p. 318-337, 2017.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro**. In: 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede. Anais. Santa Maria: UFSM, 2015.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), Questões. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>. Acesso em 10 nov. 2022.

SOUZA, Juliane Zatelli de. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da covid-19**. 2020.

STOIAN, Carmen-Alexandra *et al.* Telework Systematic Model Design for the Future of Work. **Sustainability**, v. 14, n. 12, p. 7146, 2022.

TAVARES, Ariane Serpeloni; TAVARES, Felipe Mattos. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7, n. 12, p. 23-34, 2017.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TON, Danique *et al.* Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 159, p. 55-73, 2022.

VAN WOERKOM, Marianne; KROON, Brigitte. The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. **Frontiers in Psychology**, p. 1883, 2020.

VALENTIM, I. H. **Teletrabalho e relações de trabalho**. Revista do Ministério Público do Trabalho, Brasília, N° 19, pp. 58-62, 2000.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WILSON, J. Q. *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*. Nova Iorque: Basic Books, 1989.

YIN, Robert K. **Case study research and applications**. Sage, 2018.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caro(a) servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista sobre Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, para subsidiar uma dissertação de mestrado sobre esse novo regime de trabalho à distância.

O pesquisador é o mestrando Ivan Teotonio Rodrigues, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior, do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

O objetivo geral deste estudo reside em descrever o teletrabalho no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) por meio da inovação organizacional proporcionada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), descrita sob a perspectiva de teletrabalhadores que atuam nessa organização.

A entrevista será gravada e esse material irá compor o trabalho de conclusão do curso. Você terá sua identidade protegida por um pseudônimo. Então, não será identificado(a) em nenhum momento durante a pesquisa. Serão coletadas informações referentes ao cargo exercido, área de atuação e aspectos relacionadas com a organização, condições e relações socioprofissionais no trabalho, de acordo com o protocolo do estudo de caso em desenvolvimento

Sua participação é de fundamental importância para o atingimento dos objetivos do estudo proposto.

Atenciosamente,

Ivan Teotonio Rodrigues
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Universidade Federal de Pernambuco

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVO PRINCIPAL	CATEGORIAS ANALÍTICAS	CATEGORIAS ANALÍTICAS/INDICADORES	QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA
Como vem ocorrendo a adoção do teletrabalho no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) diante da inovação organizacional gerada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD)?	Descrever o teletrabalho no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), por meio da inovação proporcionada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), descrita sob a perspectiva de teletrabalhadores que atuam nessa organização.	Entradas	Disponibilidade de recursos	- Como você avalia os equipamentos que utiliza para a execução das atividades laborais remotas?
			Infraestrutura digital	- Como avalia as plataformas e sistemas institucionais necessários à execução do trabalho à distância? - De que forma a tecnologia (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) têm contribuído para o desenvolvimento das suas atividades profissionais remotas?
			Relacionamento profissional	- Como você avalia a comunicação com o gestor e com outros colegas de trabalho? Por quê? - Como você observa o trabalho em equipe atualmente, realizado a partir dos meios tecnológicos?
		Saídas	Troca de conhecimento	- Como você vê a interação remota com seus colegas de trabalho no que diz respeito à realização de suas tarefas? Por quê? De que forma as tecnologias de informação e comunicação têm contribuído para a troca de conhecimento entre funcionários?
			Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	- Como o teletrabalho pode facilitar a conciliação entre vida profissional e vida pessoal? Por quê? - De que forma ocorreram as mudanças na sua rotina de trabalho que você percebeu após a adesão do teletrabalho?
			Isolamento profissional	- Como você se sente com respeito à diminuição da interação face-a-face com o seu grupo de trabalho?
		Resultados	Modelo de trabalho híbrido	- Como você vê o teletrabalho em comparação ao trabalho presencial? - Quais os principais desafios que teve de enfrentar para realizar o teletrabalho e como os superou?
			Inovação	- De que forma o teletrabalho, com a implementação do PGD, influenciou o seu desempenho individual e qual foi o impacto na sua produtividade? - Qual sua opinião a respeito do sistema PGD (plataforma), utilizado para o acompanhamento das atividades laborais?
			Oportunidades de projetos	- Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, você acredita que esta é uma modalidade viável para a instituição, e para a Administração Pública como um todo? Por quê?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

VISÃO GERAL:

Este roteiro de entrevista visa obter dados para a dissertação: Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. As entrevistas serão realizadas pelo mestrando Ivan Teotonio Rodrigues, aluno do mestrado profissional em Gestão Pública da UFPE.

O objetivo geral deste estudo reside em descrever o teletrabalho no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) por meio da inovação organizacional proporcionada pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), descrita sob a perspectiva de teletrabalhadores que atuam nessa organização.

Bloco 1 - Dados de identificação:

A - Nome do Entrevistado (a): _____ Data: _____

B - Idade: _____

C - Estado Civil: _____

D - Tem filhos: () sim, quantos? __ () não

E - Sexo: () masculino () feminino

F - Escolaridade: _____

G - Cargo: _____

H - Modalidade do teletrabalho: () integral () parcial

Bloco 2 - Perguntas temáticas:

ENTRADAS

- 1) Como você avalia os equipamentos que utiliza para a execução das atividades laborais remotas?
- 2) Como avalia as plataformas e sistemas institucionais necessários à execução do trabalho à distância?
- 3) De que forma a tecnologia (sistemas internos, e-mails, internet, aplicativos, celulares) têm contribuído para o desenvolvimento das suas atividades profissionais?
- 4) Como você avalia a comunicação com o gestor e com outros colegas de trabalho? Por quê?
- 5) Como você observa o trabalho em equipe atualmente, realizado a partir dos meios tecnológicos?

SAÍDAS

- 6) Como você vê a interação remota com seus colegas de trabalho no que diz respeito à realização de suas tarefas? Por quê?
- 7) De que forma as tecnologias de informação e comunicação têm contribuído para a troca de conhecimento entre funcionários?
- 8) Como o teletrabalho pode facilitar a conciliação entre vida profissional e vida pessoal? Por quê?
- 9) De que forma ocorreram as mudanças na sua rotina de trabalho que você percebeu após a adesão do teletrabalho?
- 10) Como você se sente com respeito à diminuição da interação face-a-face com o seu grupo de trabalho?

RESULTADOS

- 11) Como você vê o teletrabalho em comparação ao trabalho presencial?
- 12) Quais os principais desafios que teve de enfrentar para realizar o teletrabalho e como os superou?
- 13) De que forma o teletrabalho, com a implementação do PGD, influenciou o seu desempenho individual e qual foi o impacto na sua produtividade?
- 14) Qual sua opinião a respeito do sistema PGD, utilizado para o acompanhamento das atividades laborais?
- 15) Diante da sua experiência com o regime de teletrabalho, você acredita que esta é uma modalidade viável para a instituição, e para a Administração Pública como um todo? Por quê?

APÊNDICE D – MAPA DE CODIFICAÇÃO

Cód.	Dimensões	Definições
1	Entradas	Avaliação cuidadosa da viabilidade do teletrabalho, a definição clara de metas e objetivos, a infraestrutura adequada, a comunicação efetiva e a colaboração entre equipes.
1.1	Disponibilidade de recursos	Recursos e informações necessárias para a realização das atividades de forma remota.
1.2	Infraestrutura digital	Softwares e demais infraestruturas tecnológicas necessários para que o agente público possa laborar, remotamente.
1.3	Relacionamento profissional	Relação profissional entre os colegas de trabalho, de modo a identificar se houve ou não melhoria.
2	Saídas	Comunicação e colaboração entre os funcionários remotos e aqueles que trabalham no escritório, com a necessidade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal e de criar oportunidades para evitar o isolamento profissional dos funcionários remotos.
2.1	Troca de conhecimento	Comunicação eficiente para a troca de informações e a colaboração em equipe.
2.2	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Consequências advindas do teletrabalho no contexto pessoal e profissional do teletrabalhador.
2.3	Isolamento profissional	Avaliação das consequências do isolamento profissional.
3	Resultados	Monitoramento e avaliação dos resultados do teletrabalho, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e aprimoramento contínuo do modelo.
3.1	Modelo de trabalho híbrido	Evidenciar a característica de trabalhar longe do escritório central, o que pode apresentar características benéficas, assim como desvantagens e desafios.
3.2	Inovação	Inovação no ambiente de teletrabalho, que exige soluções tecnológicas inovadoras para garantir a produtividade, comunicação e colaboração entre a equipe remota.
3.3	Oportunidades de projetos	O potencial do teletrabalho em transformar o trabalho na administração pública federal, visando garantir seu sucesso a longo prazo.