



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aline Fernandes das Chagas

**Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público.**

Brasília  
2020

Aline Fernandes das Chagas

**Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público.**

Projeto de intervenção submetido ao Programa de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho.

Brasília

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Chagas, Aline Fernandes das

Teletrabalho : uma alternativa à gestão do desempenho no setor público / Aline Fernandes das Chagas. – 2020.

75 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Joaquim Rubens.

Inclui bibliografia.

1. Teletrabalho - Brasil. 2. Administração pública - Brasil. 3. Planejamento estratégico. I. Rubens, Joaquim. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.2568

ALINE FERNANDES DAS CHAGAS


"TELETRABALHO: UMA ALTERNATIVA À GESTÃO DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO".

Trabalho de conclusão apresentação(s) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.


Data de defesa: 04/05/2020

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>o</sup> Joaquim Rubens Fontes Filho



Joaquim Rubens Fontes Filho  
Orientador



Paulo Roberto de Mendonça Matta  
Membro Interno



Danitza Passamai Rojas Buvnich  
Membro Externo

Em cumprimento: Lei nº 13.370 de 06/03/2017 - DOE nº 27 de 07/03/17, e Portaria MEC nº 673 de 12/03/20 - DOE nº 30 de 12/03/20 e as Decretos nº 880 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as aprovações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nesse procedimento o envio da banca e do público.



Flávia Cordeiro de Vasconcelos  
Diretor



Antonio de Araújo Pereira Junior  
Procurador de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Antonio Pereira, PDC  
Instituto de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 85/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV  
Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegando por esta (s):  
\*Sign: Via-e-mail, App de vídeo etc.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Anvisa, pela oportunidade incrível que me foi dada de participar deste Programa de Mestrado e avançar, um passo a mais, na jornada permanente de estudo e formação.

À FGV, pelo suporte e profissionalismo, por nos proporcionar o contato com professores tão fantásticos, que são referências em suas áreas de atuação, tendo nos transmitido não apenas conhecimento teórico, mas também uma ampla vivência dos temas apresentados.

Agradeço, em especial, ao professor Joaquim Rubens, que foi muito mais que um orientador, foi um grande parceiro. Obrigada por me conduzir neste verdadeiro despertar metodológico.

Aos demais membros da banca, pessoas muito especiais para mim. Danitza, uma companheira na jornada profissional e acadêmica. Paulo Motta, marcante pela capacidade transmitir tanto conhecimento e experiência, de uma forma tão serena e suave.

Aos meus queridíssimos colegas de turma. Ficarão para sempre marcados, na memória e no coração! Vocês fizeram esta jornada muito mais rica, significativa e divertida.

Aos 13 colegas da Anvisa que, com muita disponibilidade, contribuíram com a etapa de entrevistas. Fiquei encantada com tantos significados profundos e tão construtivos.

Aos meus pais. Cada passo que eu der na minha formação humana e intelectual será sempre devido a vocês. Depois da fé e do amor, a educação é certamente o maior legado que me deram. E ao meu irmão, cuja simples existência torna minha vida um lugar melhor, mais completo e mais feliz.

Ao meu marido e aos meus filhos. Vocês são a melhor expressão do meu tempo e do meu desempenho. Trabalhar em casa (ou passar tantas horas estudando, como foi o caso) é muito mais fácil quando se tem um lar repleto de amor, paz e serenidade.

A Deus, princípio e fim de tudo o que eu fizer nesta vida. Pela energia que me move, pela fé que me sustenta, pela esperança que me faz acreditar que podemos ser sempre melhores e pelo amor que significa todas as minhas ações. Não existe eu, em nenhuma esfera da vida, sem Você.

## RESUMO

**Objetivo:** O projeto de intervenção tem o objetivo de propor ações para o fortalecimento do Programa de Gestão Orientada para Resultados – PGOR, entendendo-o como uma alternativa para a melhoria da gestão do desempenho no setor público, alinhada à política do Governo Federal expressa no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, regulamentado pela Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, que instituiu as modalidades de teletrabalho e trabalho semipresencial na Administração Pública federal.

**Metodologia:** Para subsidiar o projeto de intervenção, a metodologia do estudo envolveu a análise da experiência de uma Agência Reguladora Federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, que implantou o PGOR há três anos. O estudo foi realizado com base nas técnicas e métodos propostos pela Teoria Fundamentada em Dados, tendo o objetivo de identificar de que forma a flexibilização da jornada de trabalho, por meio da implantação do PGOR, influenciou o desempenho dos servidores participantes do programa.

**Resultados:** Os resultados obtidos no estudo indicam quatro fatores principais que fazem com que a flexibilização da jornada de trabalho, por meio da implantação do PGOR, gere impacto positivo no desempenho dos servidores: gestão do programa, autogestão dos servidores, ganhos de saúde e qualidade de vida, sentimentos de comprometimento e pertencimento. Esses resultados subsidiaram a proposição de ações de intervenção.

**Limitações:** Pela inexistência de dados publicados sobre o desempenho dos servidores não participantes do PGOR, não foi possível fazer uma avaliação desses servidores, o que poderia ter permitido uma comparação com um grupo de controle.

**Aplicabilidade do trabalho:** Os resultados do trabalho podem ser utilizados para fortalecer o programa de gestão em órgãos que já o implantaram e também para subsidiar a implantação naqueles que pretendem fazê-lo.

**Contribuições para a sociedade:** O fortalecimento do PGOR, entendido como alternativa para melhoria da gestão do desempenho no setor público, tem o potencial de contribuir com a prestação de melhores serviços para a sociedade.

**Originalidade:** Embora vários estudos atestem a relação entre flexibilização da jornada e desempenho, não foram identificados estudos que buscassem entender melhor essa relação, o que constitui uma das contribuições do presente trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão do desempenho. Teletrabalho. Administração Pública.

**Categoria:** Projeto de intervenção.

## ABSTRACT

**Purpose:** The intervention project aims to propose actions to strengthen the Results Oriented Management Program - PGOR, understanding it as an alternative for improving performance management in the public sector, in line with the federal government policy registered in Decree nº 1.590, of August 10th, 1995, regulated by Normative Instruction nº 01, of August 31th, 2018, which instituted telework and semi-presential work in the federal Public Administration.

**Methodology:** To support the intervention project, the study methodology involved analyzing the experience of a Federal Regulatory Agency, the Brazilian Health Regulatory Agency- Anvisa, which implemented the PGOR three years ago. The study was based on the techniques and methods proposed by the Grounded Theory, aiming to identify how the flexibility of the workday, through the implementation of PGOR, influenced the performance of the servers participating in the program.

**Findings:** The results obtained in the study indicate four main factors that make flexibility of the workday, through the implementation of PGOR, generate a positive impact on the performance of servers: program management, self-management of servers, health gains and quality of life, feelings of commitment and belonging. These results supported the proposal for intervention actions.

**Research limitations:** Due to the lack of published data about the performance of servers not participating in PGOR, it was not possible to make an evaluation of these servers, which could allow a comparison with a control group.

**Practical implications:** The results of the work can be used to strengthen the management program in institutions that have already implemented it and also to support the implementation in those who intend to do.

**Social implications:** The strengthening of PGOR, understood as an alternative to improve performance management in the public sector, has the potential to contribute to the provision of better services for society.

**Originality:** Although several studies attest the relationship between flexibility of the workday and performance, studies that seek to better understand this relationship have not been identified, which is one of the contributions of the present study.

**Keywords:** Performance management. Teleworking. Public administration.

**Category:** Intervention project.

## LISTA SE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
DOU	Diário Oficial da União
GGMED	Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PGOR	Programa de Gestão Orientada para Resultados
RGP	Reforma da Gestão Pública
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SNVS	Sistema Nacional de Vigilância Sanitária
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	18
Tabela 2. Análise dos conceitos relacionados à categoria Gestão do programa .....	32
Tabela 3. Análise dos conceitos relacionados à categoria Autogestão .....	35
Tabela 4. Análise dos conceitos relacionados à categoria Ambiente de trabalho .....	38
Tabela 5. Análise dos conceitos relacionados à categoria Saúde e Qualidade de Vida .....	45
Tabela 6. Análise dos conceitos relacionados à categoria Desenvolvimento .....	48
Tabela 7. Análise dos conceitos relacionados à categoria Sentimentos .....	49
Tabela 8. Quadro-resumo da análise por categoria.....	51
Tabela 9. Matriz de análise de dados.....	63

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	<b>11</b>
1.1. Problema e objetivos de pesquisa .....	14
1.1.1. Problema de pesquisa .....	14
1.1.2. Objetivos.....	14
1.1.2.1. Objetivo geral .....	14
1.1.2.2. Objetivos específicos .....	14
<b>2. Referencial teórico</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>21</b>
<b>4. A experiência da Anvisa</b> .....	<b>24</b>
4.1. Sobre a Agência .....	24
4.2 Sobre o PGOR .....	24
4.3 Resultados do PGOR.....	26
<b>5. Análise dos dados obtidos na pesquisa</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Resultados</b> .....	<b>31</b>
6.1. Resultados da categoria Gestão do programa .....	32
6.2. Resultados da categoria Autogestão.....	35
6.3. Resultados da categoria Ambiente de trabalho.....	38
6.4. Resultados da categoria Saúde e Qualidade de Vida.....	45
6.5. Resultados da categoria Desenvolvimento .....	48
6.6. Resultados da categoria Sentimentos.....	49
6.7. Resultados macro por categoria .....	51
<b>7. Discussão dos resultados</b> .....	<b>53</b>
<b>8. Propostas de intervenção</b> .....	<b>55</b>
<b>9. Conclusões</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>60</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>62</b>
<b>Anexo II</b> .....	<b>63</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A Reforma da Gestão Pública – RGP, de 1995, trouxe todo um quadro teórico e uma prática administrativa que visam à modernização do Estado e à busca de uma Administração Pública mais eficiente, voltada para o cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 1998). Segundo o Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE, documento que pautou a RGP, em um mundo de rápidas transformações, a busca da eficiência não é compatível com o controle tradicional de procedimentos, mas somente pode ser conquistada pelo controle de resultados.

A gestão pública por resultados foi um dos principais elementos da Nova Gestão Pública – NGP, introduzida, no Brasil, pela Reforma de 1995. Ela utiliza ferramentas gerenciais, como planejamento estratégico e indicadores para a mensuração de desempenho (BOLAND E FOWLER, 2000). Feitosa e Lima (2016) destacam que a mensuração de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento de uma organização, pois o funcionamento excelente de uma empresa ou instituição depende, em larga escala, do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho.

No setor público brasileiro, porém, implantar, de forma efetiva, um modelo de mensuração de desempenho é um desafio. O país adotou, com a Reforma de 1995, a estratégia de mensuração de resultados atrelada à remuneração variável por desempenho. O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso instituiu essa forma de remuneração em diversas carreiras, o governo Lula aumentou significativamente o valor das parcelas variáveis, mas, na gestão da presidente Dilma Rousseff, esses valores foram 100% incorporados aos vencimentos em diversas carreiras (PACHECO, 2010).

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, autarquia sob regime especial, que tem por finalidade promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, é uma das instituições em que o valor das parcelas variáveis foi 100% incorporado aos vencimentos, o que aconteceu em janeiro de 2017.

Dados extraídos de relatório da Agência, relativos ao período em que a mensuração de resultados era atrelada à remuneração variável por desempenho, indicam que:

Na Anvisa, como as notas estavam atreladas à remuneração dos servidores, havia certa diplomacia na realização das análises, de modo que os resultados estivessem sempre dentro da margem mínima necessária para que não houvesse impacto nos valores das gratificações. Em 2016, por exemplo, apenas 0,15% das avaliações estavam abaixo do mínimo necessário para receber o total de pontos. Esse procedimento invalida os reais ganhos que uma avaliação de desempenho entendida como ferramenta de gestão de pessoas pode trazer, transformando-o em uma mera formalidade para respaldar o pagamento das gratificações (BRASIL, 2016, p.03).

Ocorre que, com a publicação da Lei nº 13.411, de 28 de dezembro de 2016, a Anvisa precisou buscar, de forma célere e efetiva, alternativas para melhorar a gestão do desempenho dos seus servidores. Isso porque, tendo o objetivo dar transparência e previsibilidade ao processo de concessão e renovação de registro de produtos e de alteração pós-registro, a lei estabeleceu prazos para a análise desses processos, prevendo, inclusive, a responsabilização dos servidores pelo não cumprimento dos prazos.

No momento da publicação da lei, o desempenho da Anvisa não atingia os parâmetros previstos no ato normativo e não havia previsão de realização de concurso público, que pudesse contribuir com o incremento da força de trabalho disponível na instituição. Conforme consta no Relatório de Atividades do ano de 2017, a Agência contava à época com um quadro de 1.826 servidores e, nos últimos três anos, havia recebido, em média, quase 50 mil pedidos de registro de produtos, autorização de funcionamento de empresas, certificação, entre outros. Em 2016, havia sido concluído o dimensionamento da força de trabalho da instituição, que apontou um *déficit* de 697 servidores. Além disso, a previsão era de que, até 2020, mais de 30% do total de servidores estivessem em condições de se aposentar (BRASIL, 2018).

Foi diante desse contexto que, em janeiro de 2017, a Anvisa implantou o Programa de Gestão Orientada para Resultados – PGOR. O programa baseia-se em uma política do Governo Federal, expressa no §6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995:

Em situações especiais em que os **resultados possam ser efetivamente mensuráveis**, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a **realizar programa de gestão**, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os **servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade**. (grifo nosso)

Esse dispositivo legal foi regulamentado pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão no ano de 2018, por meio da Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 1995.

Nos termos da Instrução Normativa nº 01, de 2018, o programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho dos servidores públicos participantes. Os servidores participantes serão dispensados do controle de frequência, podendo atuar na modalidade de teletrabalho ou semipresencial.

O artigo 2º da Instrução Normativa nº 01, de 2018, traz a seguinte conceituação para as modalidades de teletrabalho e semipresencial:

VI - modalidade semipresencial: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais parcialmente fora das dependências da unidade, por unidade de tempo, em dias por semana ou em turnos por dia, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

VII- modalidade teletrabalho: categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

Observa-se que esse modelo se baseia no binômio “autonomia x responsabilização”, central na mentalidade trazida pela Reforma de 1995. O servidor tem flexibilidade para cumprir sua jornada de trabalho, mas, em contrapartida, assume a responsabilidade por entregas pactuadas, as quais são monitoradas sistematicamente e têm seus resultados publicados em DOU.

Diante do exposto, o presente projeto de intervenção pretende propor ações para o fortalecimento do PGOR, entendendo-o como uma alternativa para a melhoria da gestão do desempenho no setor público, alinhada às políticas do Governo Federal.

### **1.1. Problema e objetivos de pesquisa**

A pesquisa que subsidiará o presente projeto de intervenção busca verificar a relação entre duas variáveis: flexibilização da jornada de trabalho e desempenho.

Para fins desta pesquisa, entende-se por flexibilização da jornada de trabalho a participação do servidor no PGOR, na modalidade de teletrabalho ou semipresencial, seguindo o disposto no Decreto nº 1.590, de 1995, e na Instrução Normativa nº 01, de 2018.

Conforme será melhor abordado no item 2, que trata do referencial teórico, o desempenho, nesta pesquisa, refere-se ao componente da produtividade, ou seja, à entrega, pelo servidor, de resultados objetivos para a instituição.

#### **1.1.1. Problema de pesquisa**

Considerando a política pública adotada pelo Governo Federal, que permite a flexibilização da jornada, em situações em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis; considerando ainda o objetivo deste projeto de intervenção de propor ações para o fortalecimento PGR, programa resultante dessa política; o presente estudo tem como problema de pesquisa:

*Qual o efeito da flexibilização da jornada de trabalho sobre o desempenho?*

Entende-se que compreender em maior profundidade essa relação pode orientar ações para uma melhor efetividade das políticas de gestão do desempenho na Administração Pública brasileira.

#### **1.1.2. Objetivos de pesquisa**

##### **1.1.2.1. Objetivo geral da pesquisa**

Identificar de que forma a flexibilização da jornada de trabalho influencia o desempenho.

##### **1.1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar fatores inerentes ao teletrabalho e ao semipresencial que afetam, favorável ou desfavoravelmente, o desempenho.
- Verificar como esses fatores podem contribuir para o entendimento da relação entre flexibilização da jornada de trabalho e desempenho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial a ser apresentado buscará abordar, com maior detalhamento, as duas variáveis objeto da presente pesquisa e o relacionamento entre elas: desempenho e flexibilização da jornada de trabalho, que, neste caso, baseia-se na experiência de teletrabalho, seja ela integral ou parcial (semipresencial).

No que se refere ao desempenho, Feitosa e Lima (2016), citando Pontes (2002), destacam que a mensuração de desempenho pode ser entendida como um método que visa continuamente estabelecer um vínculo com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado.

A literatura da área de gestão de pessoas traz diferentes dimensões para o processo de gestão do desempenho. Fernandes (2013) trabalha quatro dimensões: metas, competências técnicas, competências comportamentais e potencial. Pelo escopo deste projeto, o foco está na primeira dimensão (meta), mais relacionada ao estabelecimento e acompanhamento de planos de trabalho, permitindo a avaliação da competência relacionada à produtividade.

Sobre a mensuração de desempenho, especificamente no setor público, Pacheco (2010) destaca que:

Para alguns autores, a mensuração de desempenho no setor público tem contribuído para o alcance de múltiplos objetivos, entre eles a transparência de custos e resultados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a motivação dos funcionários, sendo um dos pilares mais importantes da nova governança em torno do Estado de rede (Golmuth e Eggery, 2006; Behn, 1995). Para seus críticos, no entanto, trata-se de uma transposição indevida de instrumento desenvolvido para a gestão empresarial, que gera graves distorções quando aplicado ao setor público (Dunlevy e Hood, 1994; Hood, 2007). (p.182)

Ainda sobre esse aspecto, a autora entende que parte da polêmica envolvendo a mensuração de resultados decorre de sua associação ao pagamento de remuneração variável por desempenho, mas que estes não são pares indissociáveis:

Enquanto a maioria dos países da OCDE adota a mensuração de desempenho e divulga os resultados obtidos, globalmente pelo governo ou setorialmente, nem todos atribuem recompensas financeiras a funcionários e, entre os que o fazem, adotam valores de impacto moderado sobre a remuneração, a fim de não provocar desvios de comportamento importantes. (p.184)

Barbosa (1996) traz uma visão complementar sobre o tema, abordando aspectos culturais, típicos da sociedade brasileira, que interferem nessa sistemática:

Sem querer, por um lado, negar a existência de métodos de avaliação anacrônicos, de avaliadores despreparados, do peso das relações pessoais no resultado das avaliações de desempenho, por outro lado, não é possível ignorar concepções culturais básicas que informam, implicitamente, todo esse processo e que, a meu ver, é fundamental serem compreendidas para que seja obtido algum resultado. Refiro-me à existência de uma concepção de igualdade substantiva, que não legitima as diferenças individuais de talento e desempenho como um critério para o estabelecimento de hierarquias, aliada a uma concepção de desempenho que entende os diferentes resultados das produções individuais como oriundos de mecanismos sociais que exigem as suas respectivas contextualizações e explicitações. **O resultado disso é um processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas que justifica o desempenho.** (p.94) (grifo nosso)

A mesma autora pondera ainda que, a partir da década de 1920, com a Escola das Relações Humanas e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ser nuançada. A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais, foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Essa perspectiva abre espaço para uma discussão do desempenho que perpassa aspectos de natureza comportamental, em especial no que se refere à motivação para o trabalho.

Sobre motivação no trabalho, Klein e Mascarenhas (2016) ponderam que não há uma única teoria que dê conta da enorme variedade de comportamentos presentes nas organizações. Como consequência, não é simples definir motivação no trabalho. Os autores adotam, porém, a noção de fator de motivação, que constitui direcionadores do comportamento do indivíduo. Esses fatores podem ser intrínsecos à natureza do trabalho ou extrínsecos, relacionados às condições do ambiente.

Klein e Mascarenhas (2016) apontam também que, para muitos pesquisadores, os servidores públicos são fortemente motivados por fatores intrínsecos ou simbólicos do trabalho (realização, identificação, reconhecimento, desenvolvimento, autonomia, responsabilidade). Fatores extrínsecos (salários, benefícios, ambiente organizacional, saúde e segurança do trabalho) seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado. Apesar disso, a pesquisa dos autores revela que a motivação no serviço público depende tanto de variáveis extrínsecas quanto intrínsecas, de modo que a principal



recomendação é para que os gestores de pessoas no setor público busquem equilibrar fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos nas políticas de compensação e desenvolvimento.

Na perspectiva do que foi apresentado por Klein e Mascarenhas (2016), tem-se que a flexibilização da jornada de trabalho congrega fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação, na medida em que oferece aos servidores melhores condições de trabalho, mas, ao mesmo tempo, associa fatores simbólicos de autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

Alguns estudos já avaliaram os efeitos (vantagens e desvantagens) do teletrabalho, com resultados que trazem insumos para a presente pesquisa. Antes, porém, de apresentar esses resultados, é necessária uma breve contextualização e conceituação do tema.

Para Estrada (2014), o teletrabalho é realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo de presença física do trabalhador em local específico. O autor pontua que essa nova conjuntura, fundamentada nas tecnologias da informação, fez surgir a necessidade de uma redefinição do tempo e do espaço, tendo como resultado novos processos na organização e no desenvolvimento do trabalho em si; diante disso, essa forma de trabalho seria a mais conveniente para as exigências da globalização.

Bueno e Salvagni (2016) trazem abordagens complementares. Para eles, com o teletrabalho, nasce um novo conceito de trabalho, no qual o colaborador passa a não mais operar unicamente dentro da empresa, cumprindo jornada de trabalho, mas, de modo flexível, labora no âmbito de seu ambiente privado, atendendo ao seu melhor horário de trabalho, sem a supervisão direta e hierárquica de um gestor, na expectativa de uma crescente produtividade e com redução de custos fixos estruturais ao empregador. Citando Silva (2000), eles conceituam teletrabalho como a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da rede principal da empresa, de forma telemática.

Sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, Hau e Todescat (2018) fazem uma análise, a partir dos estudos de Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999), que pode ser sintetizada na tabela a seguir.

**Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

<b>Público</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da produtividade</li> <li>- Ausência de clima de competição</li> <li>- Autonomia, ritmo próprio de trabalho</li> <li>- Diminuição do estresse causado com deslocamento</li> <li>- Flexibilidade na escolha da residência</li> <li>- Maior concentração</li> <li>- Menor número de interrupções</li> <li>- Organização do tempo</li> <li>- Qualidade de vida em família</li> <li>- Redução de custos com alimentação, vestuário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa</li> <li>- Dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho</li> <li>- Distração com membros da família e invasão do espaço profissional</li> <li>- Falta de lei específica para tratar desse modelo de trabalho</li> <li>- Isolamento social</li> <li>- Incremento de trabalho em razão do aumento de produtividade</li> <li>- Redução nas oportunidades de ascensão profissional</li> <li>- Visão preconceituosa</li> </ul>
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição do absenteísmo</li> <li>- Maior agilidade e flexibilidade</li> <li>- Maior motivação e produtividade</li> <li>- Menor rotatividade de pessoal</li> <li>- Oportunidade de operar 24h</li> <li>- Recrutamento de funcionários a partir de uma maior área geográfica</li> <li>- Redução de custos logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento na vulnerabilidade de dados</li> <li>- Contratos diversificados para administrar</li> <li>- Dependência tecnológica para realização do trabalho</li> <li>- Falta de lealdade com a empresa</li> <li>- Falta de lei específica para tratar desse modelo de trabalho</li> <li>- Objeção por parte de alguns sindicatos</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição do congestionamento</li> <li>- Geração de emprego</li> <li>- Inclusão social (deficientes, moradores de zonas rurais)</li> <li>- Prestação de melhores serviços</li> <li>- Redução da poluição</li> </ul>	Não foram identificados

Hau e Todescat (2018) realizaram ainda pesquisa quantitativa, que teve como objetivo analisar a implantação do programa de teletrabalho em um órgão público estadual, por meio da percepção dos teletrabalhadores e seus gestores. Os resultados da pesquisa apontaram que as maiores vantagens percebidas pelos trabalhadores participantes do programa são: qualidade de vida em família, maior organização do tempo livre e redução do estresse com o deslocamento. Na percepção dos gestores, tem-se: maior motivação dos funcionários e aumento da produtividade. Como desvantagem, os teletrabalhadores apontaram visão preconceituosa e redução das oportunidades de ascensão na carreira; enquanto os gestores citaram falta de legislação e vulnerabilidade de dados.

Pesquisa realizada por Nohara et al (2010) aponta que o núcleo central, que capta o cerne da representação social da vida profissional dos teletrabalhadores, está concentrado na satisfação e orgulho de serem teletrabalhadores. De acordo com os resultados apresentados, com exceção de dois dos entrevistados, todas as pessoas inquiridas asseguraram que estão felizes com o teletrabalho. Verificou-se que esse aspecto está relacionado com itens como autonomia, flexibilidade de horários e a vida com a família. Nenhum dos respondentes fez considerações sobre a satisfação que a remuneração por produção lhes oferece. Destacaram, com maior ênfase, a liberdade de ação, o conforto e a oportunidade de empreender suas próprias soluções. A redução do estresse e o maior equilíbrio psicológico revelam-se nos discursos dos depoentes como reflexo da inserção do trabalho em ambiente confortável, da autonomia e da flexibilidade.

Uma terceira pesquisa, de natureza quantitativa, realizada por Tremblay (2002), reforça, em grande parte, as vantagens e desvantagens verificadas por Hau e Todescat (2018). Na perspectiva dos teletrabalhadores, as principais vantagens estão relacionadas a: escalas mais flexíveis, redução do estresse com deslocamento para o trabalho, maior produtividade, proximidade com a família, melhoria da qualidade do trabalho. As desvantagens estão associadas a: ausência dos colegas e isolamento social. Para Tremblay (2002), torna-se claro, a partir de diversos estudos, por que as empresas têm se interessado pelo teletrabalho: aumento de produtividade, redução dos espaços de escritório, aumento da qualidade do trabalho.

Em artigo recente, publicado no *New York Times*, Roose (2020) aponta que os defensores do trabalho remoto costumam citar estudos que mostram que as pessoas que trabalham em casa são mais produtivas, como uma pesquisa de 2014 liderada pelo professor de Stanford, Nicholas Bloom, que examinou trabalhadores remotos em uma agência de viagens chinesa e descobriu que eles eram 13% mais eficiente que seus colegas no escritório. Mas, segundo o autor, outras

pesquisas também mostram que os trabalhadores remotos geralmente sentem falta de benefícios mais difíceis de medir, como a criatividade e o pensamento inovador; ele menciona estudos que descobriram que as pessoas que trabalham juntas, na mesma sala, tendem a resolver problemas mais rapidamente do que colaboradores remotos e que a coesão da equipe é prejudicada no trabalho à distância.

Roose (2020) cita Laszlo Bock, que já foi o principal executivo de recursos humanos da Google e que defende que, para a maioria das pessoas, balancear o trabalho de escritório com o trabalho remoto é o ideal, uma vez que "há um elemento de interação social que é realmente importante". Nessa linha, cita também Julia Austin, ex-executiva de tecnologia e professora da *Harvard Business School*: "É uma decisão muito pessoal (o trabalho remoto), que funciona para alguns e não para outros. Algumas pessoas são mais produtivas e felizes e encontram outras maneiras de obter contato social, outras pessoas não estão felizes trabalhando sozinhas."

Outra contribuição do artigo de Roose (2020) é a experiência da *Automattic*, empresa totalmente remota, que mantém um encontro anual de uma semana da equipe, chamado de "grande encontro". Nessa semana, os trabalhadores se reúnem no mesmo local para socializar e trabalhar em projetos de grupo. No *GitLab*, uma plataforma de colaboração de código aberto, os trabalhadores remotos são incentivados a agendar "coffee breaks virtuais" com colegas que eles não conhecem bem.

Especificamente sobre o setor público, Woortmann (2019) realizou estudo comparado, no qual identificou que:

- nos Estados Unidos, em 2010, foi lançado um incentivo obrigatório de uso do teletrabalho em todos os órgãos federais; a condição para ingresso é que o servidor mantenha ou aumente seu desempenho, conforme critérios pré-estabelecidos, sendo obrigatório um acordo de trabalho com o gerente, estabelecendo metas a serem alcançadas;

- relatório publicado, no ano de 2017, aponta que, entre os servidores federais norte-americanos que trabalham de forma remota, 72% afirmam que o teletrabalho aumentou sua performance; e 64% afirmam que trabalham remotamente porque isso ajuda a maximizar sua produtividade;

- na Austrália, em 2012, o Primeiro Ministro, na Semana Nacional do Teletrabalho, estabeleceu a meta de, até 2020, triplicar a quantidade de servidores remotos, que era de 6.500 na data do evento;

- estudos científicos realizados em 2018, na Holanda, sinalizam que, quando o teletrabalho é acompanhado de práticas de liderança relacional, a chance de sucesso, incremento da satisfação e do desempenho aumentam.

No Brasil, Woortmann (2019) destaca a experiência do Tribunal de Contas da União – TCU, órgão precursor dessa iniciativa com servidores estatutários. Segundo dados de relatórios e pesquisas internas realizadas pelo TCU e citadas pelo autor, na percepção dos gestores e servidores, com a implantação do teletrabalho, a produtividade aumentou mais de 70%, de modo que mais de 75% dos gestores pretendem continuar autorizando o trabalho remoto.

Observa-se, portanto, que os estudos apresentados apontam o aumento da produtividade como uma das vantagens do teletrabalho, tanto no setor privado quanto no público, o que dialoga com o objeto da presente pesquisa, sugerindo haver uma relação entre a flexibilização da jornada e o desempenho. Há, no entanto, fatores de risco, como isolamento social, que devem ser observados.

### **3. METODOLOGIA**

Para subsidiar a proposta de intervenção, finalidade deste projeto, a metodologia do estudo envolveu a análise da experiência de uma Agência Reguladora Federal, a Anvisa, que implantou o PGOR há três anos. O estudo foi realizado com base nas técnicas e métodos propostos pela Teoria Fundamentada em Dados (*Grounded Theory*).

Ao permitir a melhor compreensão dos resultados da experiência da Anvisa, espera-se que este projeto possa orientar generalizações na aplicação da flexibilização da jornada de trabalho que possibilitem o fortalecimento da gestão do desempenho na Administração Pública.

Dessa forma, inicialmente será apresentado o caso Anvisa, contextualizando a implantação do programa e os principais resultados alcançados. No aprofundamento do estudo do caso, para identificar de que forma a flexibilização da jornada de trabalho influencia o desempenho, foram realizadas 13 entrevistas com servidores que possuem experiência no teletrabalho ou no trabalho semipresencial, seguindo a metodologia a ser detalhada a seguir.

Esse número de entrevistas foi entendido como adequado pela saturação obtida. Conforme definido por Thiry-Cherques (2009), a saturação é o instrumento que determina quando as observações deixam de ser necessárias, na medida em que as entrevistas começam a não trazer novos elementos que permitam ampliar o número de propriedades do objeto investigado.

Como mencionado, utilizou-se como base metodológica a Teoria Fundamentada em Dados, cujas raízes estão voltadas para o conhecimento da percepção ou do significado que determinada situação ou objeto tem para o sujeito, visando desenvolver um conjunto integrado de conceitos que forneça uma explicação teórica dos fenômenos sociais em estudo (CASSIANI, CALIRI E PELÁ, 1996). Uma Teoria Fundamentada deve explicar e descrever. Strauss e Corbin (1990) afirmam que todos os procedimentos da Teoria Fundamentada têm o objetivo de identificar, desenvolver e relacionar conceitos.

Essa metodologia, de natureza qualitativa, foi escolhida uma vez que já existem, na literatura, muitas evidências da relação entre flexibilização da jornada de trabalho e desempenho. Todavia, não foram identificados estudos que aprofundem a compreensão dessa relação – por que e de que forma a flexibilização da jornada influencia o desempenho. Entender melhor esse fenômeno é um caminho que pode ajudar a fortalecer o programa e inclusive pensar outras alternativas de gestão do desempenho, para além da flexibilização da jornada.

O trabalho se iniciou com a elaboração de um instrumento de pesquisa, presente no Anexo I, seguindo uma abordagem aberta, não estruturada. É importante destacar que, na Teoria Fundamentada, a análise é feita paralelamente à coleta dos dados; e as análises parciais são utilizadas para dirigir, ou mesmo reorientar, as próximas entrevistas. Todavia, como apontam Strauss e Corbin (1990), isso não quer dizer que a coleta de dados não seja padronizada; cada investigador entra em campo com algumas perguntas ou áreas para observação, mas o instrumento de pesquisa vai evoluindo conforme as entrevistas são realizadas. Neste caso, os aspectos mais relevantes apresentados por um entrevistado serviram de subsídios para orientar as entrevistas seguintes.

Registra-se, da coleta de dados, que as entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2019 e março de 2020, presencialmente ou de forma remota, com utilização de ferramentas tecnológicas. Tiveram duração média de quinze minutos e foram todas gravadas, mediante

autorização dos entrevistados. A fim de resguardar informações pessoais, os entrevistados foram identificados numericamente, de 1 a 13.

Pela Teoria Fundamentada, na análise ou codificação, os dados são divididos, conceptualizados e se estabelecem suas relações. No presente estudo, após processo de escuta das 13 entrevistas, as frases mais significativas de cada entrevistado foram destacadas em uma matriz, presente no Anexo II.

Foram consideradas significativas as frases que expressavam o núcleo central da percepção / experiência do servidor, sendo suprimidas as de natureza mais circunstancial, contextualizadora ou explicativa.

Após identificação das frases significativas, foi utilizada a codificação aberta como procedimento de análise. A codificação aberta consiste no processo interpretativo pelo qual os dados são discriminados analiticamente, de modo que eventos são comparados com outros pelas semelhanças e diferenças. Esses eventos recebem rótulos conceituais e eventos conceitualmente semelhantes são agrupados para formar categorias. Dessa forma, as categorias são mais amplas e abstratas que os conceitos nela agrupados.

Ainda no que diz respeito à metodologia, registra-se que, na seleção dos entrevistados, a fim de se avaliar tanto aspectos positivos quanto negativos da relação entre flexibilização da jornada e desempenho (reduzindo, assim, a subjetividade da pesquisa), foram entrevistados servidores que se encontravam, no momento da realização da entrevista, participando do programa e servidores que já haviam sido desligados. Foram selecionados, ainda, servidores que atuam na área finalística (8) e servidores que atuam na área administrativa (5), representantes de todas as carreiras da Agência. Embora a amostragem na Teoria Fundamentada não decorra do desenho de amostras de grupos de indivíduos, mas de conceitos, suas propriedades, dimensões e variações (STRAUSS E CORBIN, 1990), houve esse cuidado de buscar ouvir diferentes grupos, porque eles poderiam ter diferentes experiências e, assim, atribuir significados específicos ao fenômeno estudado.

## **4. A EXPERIÊNCIA DA ANVISA**

### **4.1. Sobre a Agência**

Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a Anvisa tem atuação em todo o território nacional. Coordenadora do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária – SNVS, a Agência é parte integrante do Sistema Único de Saúde – SUS e possui previsão constitucional no art. 200 da Constituição Federal de 1988. Segundo dados do Planejamento Estratégico 2020/2023, o trabalho da Anvisa envolve a regulação e o controle sanitário de aproximadamente 23% das atividades econômicas realizadas em todo território nacional (BRASIL, 2019).

Nas ações de pré-mercado, a Agência habilita ou certifica a pesquisa, a produção e o desenvolvimento de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, antes de serem introduzidos no mercado. Essas ações englobam processos de concessão de autorização de funcionamento para produção, comércio varejista e transporte desses produtos; certificação de boas práticas de fabricação; habilitação de centros de equivalência farmacêutica e credenciamento de laboratórios; além do registro dos produtos, com cadastro e notificação dos que oferecem menor risco à saúde da população; anuência de pesquisa clínica e ações relativas às alterações pós-registro. Nas ações de pós-mercado, encontram-se os processos que atestam o seguimento das normas para oferta de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária: fiscalização de produtos e serviços; controle sanitário em comércio exterior e ambientes alfandegados; monitoramento de produtos e serviços; atuação em emergências sanitárias; regulação e monitoramento de mercado (BRASIL, 2018).

### **4.2. Sobre o PGOR**

O PGOR, na Anvisa, foi implantado de forma gradativa, a partir de janeiro de 2017. Teve início com um projeto-piloto, na Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos – GGMed. Em razão dos passivos processuais existentes, a GGMed foi a área mais afetada pela publicação a Lei nº 13.411, de 2016, que estabeleceu os prazos para análise de registros e pós-registros. Era, ainda, a unidade organizacional com maior *déficit* de pessoal, de acordo com o dimensionamento da força de trabalho que havia sido concluído no ano de 2016.

O programa foi implantado a partir das seguintes diretrizes (BRASIL, 2017):

- desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que favoreçam a saúde e a qualidade de vida dos servidores;
- ganho de produtividade e resultados mensuráveis que gerem impacto social;



- valorização e retenção de talentos em áreas estratégicas para a Anvisa;
- estímulo à melhor organização e mensuração dos processos de trabalho;
- adoção de práticas socioambientais sustentáveis;
- transparência na divulgação dos resultados alcançados.

Para ingressar no programa, a área interessada precisava elaborar um projeto no qual especificasse todas as atividades a serem inseridas e as métricas correspondentes a cada atividade. Além da metrificação, era exigida uma série histórica da produtividade da área e uma projeção de impacto do programa nessa série, em que ficasse evidenciado o ganho público a ser obtido.

Uma vez inserida no programa, a área elaborava, mensalmente, para cada servidor participante, um plano de trabalho, descrevendo todas as entregas previstas para o período, com base na metrificação elaborada. O servidor participante era dispensado do controle de assiduidade, podendo realizar suas atividades na modalidade de teletrabalho ou semipresencial, ficando, porém, vinculado a um incremento de produtividade mínimo de 20%.

No final de cada mês, havia a elaboração de relatório de atividades, no qual eram discriminadas as entregas efetivamente realizadas e aferido o alcance da meta proposta. Conforme exigência contida no Decreto nº 1.590, de 1995, trimestralmente os resultados alcançados eram divulgados em DOU. Os servidores que não alcançassem os resultados pactuados seriam automaticamente desligados do programa.

Como apontado anteriormente, o PGOR se iniciou na GGMed, com a participação de 10 servidores. Após três ciclos de trabalho (de 30 dias cada), o programa foi avaliado sob duas perspectivas: ganhos humanos e institucionais. Segundo relatório de um ano de implantação do programa, para avaliação dos ganhos humanos, foram realizadas entrevistas mensais junto aos servidores participantes, que buscaram levantar como estava sendo o processo de adaptação à nova forma de trabalho, eventuais problemas a serem tratados, a satisfação do servidor e o impacto na sua qualidade de vida. Para avaliação dos ganhos institucionais, foi monitorado o cumprimento das metas estabelecidas e o impacto desse trabalho nos resultados macro da área (em especial, quantidade de processos analisados e redução do passivo). Na avaliação da Agência, “os resultados foram significativos e deram segurança para a prorrogação e ampliação do projeto para outras áreas” (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018).

A Agência possui, no momento (dados obtidos em abril de 2020), 495 servidores participando do programa, sendo 322 na modalidade de teletrabalho e 173, no semipresencial.

#### **4.3 Resultados do PGOR**

Pelos relatórios publicados em DOU pela Anvisa, mais de 95% dos servidores que ingressaram no PGOR conseguiram atingir a meta proposta. Não existem dados publicados em relação aos servidores que não se encontram no programa, o que inviabiliza uma análise comparativa entre os dois grupos. De toda forma, o regulamento do programa prevê que o servidor participante precisa ter uma produtividade, no mínimo, 20% superior.

Somado a isso, registra-se que os relatórios de gestão sobre o programa mostram diversos dados relativos à diminuição de prazos, aumento na quantidade de atos publicados, tratamento de passivos e redução de filas de análise, evidenciando que a implantação do programa trouxe resultados macro para a instituição, contribuindo para a prestação de melhores serviços à sociedade (BRASIL, 2017).

Como forma de ilustrar esses resultados, o Relatório de Atividades do ano de 2017 (BRASIL, 2018) aponta que, entre janeiro e dezembro desse ano, com a implantação do teletrabalho, a fila de registro de medicamentos genéricos e similares teve uma redução de 55%, passando de 886 para 339 processos pendentes de análise (a média de documentos analisados no mês subiu de 14 para 47). Já a fila de pós-registro de maior complexidade teve uma redução de 32%, passando de 3.870 para 2.631 processos (a média de documentos analisados por mês subiu de 80 para 105).

#### **5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

Como descrito no item 3, que trata da Metodologia, para se ter uma visão mais aprofundada da experiência da Anvisa, na perspectiva de identificar de que forma a flexibilização da jornada de trabalho influencia o desempenho, foram realizadas 13 entrevistas com servidores que possuem experiência no teletrabalho ou no trabalho semipresencial.

Na análise dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se codificação aberta. Para isso, identificaram-se as frases significativas dos entrevistados. Como consta no Anexo II, foram identificadas 85 frases significativas. Elas constituem o que Collis e Hussey (2005) denominam elementos individuais de informação, base do processo de codificação. Essas 85 frases foram então organizadas em 21 conceitos e 6 categorias. A classificação dos elementos distintos em

ideias distintas gerou os 21 conceitos e o agrupamento de conceitos semelhantes, as 6 categorias (COLLINS E HUSSEY, 2005).

Como apontado por Collis e Hussey (2005) os rótulos pelos quais os conceitos e categorias são conhecidos são totalmente subjetivos e escolhidos pelo pesquisador. Mas os rótulos devem refletir sua natureza e conteúdo; eles podem provir de uma série de fontes: literatura técnica, entrevistados e informantes. Devem, porém, ser explicados. Na presente pesquisa, os rótulos vieram dos entrevistados. Abaixo, segue a exposição e explicação dos conceitos identificados, bem como seu agrupamento em categorias.

Por meio do processo de codificação aberta, foram identificados os seguintes conceitos:

1. **Metrificação das atividades:** dimensionamento prévio do tempo gasto para realização de cada atividade atribuída ao servidor participante do programa.
2. **Estabelecimento e controle de metas:** definição de um padrão mínimo de desempenho, considerando um incremento mínimo de 20% na produtividade (120%), com sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados; o não cumprimento das metas enseja o desligamento do servidor do programa (consequência).
3. **Plano de trabalho:** estabelecimento prévio das atividades que serão realizadas pelo servidor no período (geralmente de um mês, podendo chegar a três meses), trazendo previsibilidade da demanda de trabalho.
4. **Autonomia:** independência do servidor para executar suas atividades (em relação ao grupo: demais colegas de trabalho e gestor); o compromisso do servidor é com a entrega, o resultado pactuado.
5. **Flexibilidade:** possibilidade de o servidor escolher o horário e local para desempenhar suas atividades, de acordo com sua conveniência.
6. **Organização:** capacidade do servidor de gerir seu tempo e suas demandas de trabalho, de forma a alcançar os resultados pactuados.
7. **Concentração:** foco, atenção na atividade desenvolvida.

8. **Interrupções:** pausas na execução das atividades decorrentes de interações presenciais com outros colegas, por telefone (ramal da área de trabalho), tanto por questões técnicas quanto pessoais.
9. **Interações sociais:** contato regular com colegas no ambiente de trabalho.
10. **Interações técnicas:** troca de informações técnicas necessárias à realização das atividades (esclarecimento de dúvidas, compartilhamento de informações).
11. **Conflitos:** desentendimentos entre os colegas de trabalho que geram mal estar ao servidor.
12. **Tempo para família:** disponibilidade de tempo para condução das rotinas familiares (levar filhos em escola, por exemplo).
13. **Tempo para outras atividades:** disponibilidade de tempo para realização de outras atividades de interesse pessoal (atividade física, por exemplo).
14. **Tratamento da própria saúde:** cuidados necessários para o tratamento de problema de saúde do próprio servidor.
15. **Tratamento da saúde de pessoa da família:** cuidados necessários para o tratamento de problema de saúde de pessoa da família.
16. **Separação trabalho x vida pessoal:** distinção do tempo destinado ao trabalho e à vida pessoal.
17. **Desafios e ascensão profissional:** como o servidor se sente motivado e engajado para buscar seu crescimento e ascensão profissional.
18. **Aprendizado:** possibilidades de buscar novos conhecimentos, por meio do estudo, participação em cursos e demais ações de desenvolvimento.

**19. Proatividade:** capacidade de iniciativa, de contribuir com atividades além das que foram atribuídas ao servidor.

**20. Comprometimento:** sentimento de motivação e engajamento para executar as atividades.

**21. Pertencimento:** sentimento de fortalecimento do vínculo com a instituição e/ou com o serviço público.

Seguindo a codificação aberta, os conceitos foram agrupados nas seguintes categorias:

**1. Gestão do programa** abarca os aspectos relacionados à metodologia de gerenciamento do programa, englobando os seguintes conceitos:

1.1 Metrificação das atividades

1.2 Estabelecimento e controle de metas

1.3 Plano de trabalho

**2. Autogestão** envolve os aspectos relacionados ao empoderamento do servidor na gestão de suas atividades, englobando os seguintes conceitos:

2.1 Autonomia

2.2 Flexibilidade

2.3 Organização

**3. Ambiente de trabalho** trata dos aspectos relacionados à presença (ou ausência) do servidor no ambiente físico de trabalho, em contato regular com equipe, englobando os seguintes conceitos:

3.1 Concentração

3.2 Interrupções

3.3 Interações sociais

3.4 Interações técnicas

3.5 Conflitos

4. **Saúde e Qualidade de Vida** trata dos aspectos relacionados às questões pessoais, de saúde e bem estar do servidor, englobando os seguintes conceitos:
  - 4.1 Tempo para família
  - 4.2 Tempo para outras atividades
  - 4.3 Tratamento da própria saúde
  - 4.4 Tratamento da saúde de pessoa da família
  - 4.5 Separação trabalho x vida pessoal
  
5. **Desenvolvimento** trata das questões relacionadas às perspectivas de crescimento do servidor, englobando os seguintes conceitos:
  - 5.1. Desafios e ascensão profissional
  - 5.2. Aprendizado
  - 5.3. Proatividade
  
6. **Sentimentos** trata de estados ou reações internas que influenciam o trabalho, englobando os seguintes conceitos:
  - 6.1 Comprometimento
  - 6.2 Pertencimento

Dando sequência ao processo de análise, cada frase significativa foi associada a conceitos (e, por consequência, às suas respectivas categorias). Houve casos em que uma mesma frase foi associada a mais de um conceito; essa associação se encontra discriminada na matriz de análise presente no Anexo II.

A partir da associação das frases a conceitos e categorias, foi possível agrupá-las de acordo com sua classificação e analisar como os entrevistados percebem cada um dos conceitos e de que forma esses conceitos conseguem ou não trazer maior compreensão à relação entre flexibilização da jornada e desempenho. O resultado dessa análise encontra-se detalhadamente descrito no item 6.

Registra-se ainda que, a fim de reduzir a subjetividade no momento da análise dos dados, foram observados os critérios apontados por Collis e Hussey (2005), citando Lincoln e Guba (1985): 1) condução da pesquisa de modo que o objeto da investigação seja corretamente identificado (credibilidade); 2) descrição por completo do método utilizado (confirmação); 3) manutenção da sistematização do método de pesquisa (confiança). Tudo isso, visando à transferência, que permite a aplicação da descoberta a outras situações suficientemente similares.

## **6. RESULTADOS**

Apresenta-se, a seguir, o resultado da avaliação, por categoria. Em um primeiro momento, será apresentado o resultado analítico, com as avaliações de cada conceito que compõe as categorias. Em um segundo momento, um quadro-resumo trará uma avaliação mais sintética.

## 6.1. Resultados da categoria Gestão do programa

Tabela 2. Análise dos conceitos relacionados à categoria Gestão do programa

Conceitos	Análise
<b>Metrificação das atividades</b>	<p>Todos os relatos apontam para significados positivos em relação ao conceito <i>Metrificação das atividades</i>. Como poderá ser visto abaixo, em alguns casos, a metrificação prévia foi condição favorável para o ingresso mais ágil da unidade organizacional no teletrabalho. Em outros casos, o ingresso no programa foi o incentivo para que a unidade realizasse a metrificação das atividades. De toda forma, a existência da métrica, como medida objetiva da produtividade, é um fator que, na percepção e experiência dos entrevistados, contribui para a melhoria do desempenho.</p> <p>Seguem relatos mais significativos sobre o tema:</p> <p><i>Antes de participar do programa, nós tínhamos uma meta menor. A meta passou a ser nacional, antes ela era local. Eu trabalhava em um local que tinha uma das maiores demandas do país. Ocorreu um incremento porque a gerência (nacional) metrificou isso e, apesar de ter consultado a nossa meta, entendeu que seria possível fazer mais processos por dia.</i> (Entrevistado 1)</p> <p><i>Na minha área era tudo muito organizado. O gerente conseguiu montar um POP perfeito, com tudo muito metrificado. Então era ótimo para dosar a produtividade e já tinha uma noção de histórico.</i> (Entrevistado 2)</p> <p><i>Inicialmente o impacto mais positivo era eu ter consciência daquilo que eu estava produzindo. Porque eu não tinha. Eu sabia que eu produzia, sabia até quais eram os produtos, mas eu não tinha um dimensionamento razoável daquilo que estava sendo feito.</i> (Entrevistado 3)</p> <p><i>Eu acho importante ter a métrica, é bom pra mim saber que meu gestor está recebendo um relatório concreto daquilo que eu faço. É como se meu salário ficasse mais justificável.</i> (Entrevistado 3)</p>



	<p><i>A gente se força um pouco mais pra cumprir metas. Eu antes trabalhava em uma área que não tinha metas, as atividades não eram metrificadas. Então, depois do teletrabalho, eu passei a ter uma noção maior do tempo que eu levava para fazer as atividades, o que era algo que, antes, ficava muito vago. Você sabia que ficava a tarde inteira ocupada com alguma coisa, mas não sabia exatamente quanto tempo levava para fazer cada coisa. Então, hoje em dia, eu consigo me programar melhor. Quando alguém me pede alguma atividade, eu consigo dar o prazo de conclusão dessa atividade com mais precisão. (Entrevistado 10)</i></p>
<p><b>Estabelecimento e controle de metas</b></p>	<p>O conceito <i>Estabelecimento e controle de metas</i> também foi associado a significados positivos em todos os relatos sobre o tema. A existência de uma meta clara, o acompanhamento sistemático e a necessidade de atingimento dessa meta para continuidade no programa contribuíram para a melhoria do desempenho. Segundo os entrevistados, com o teletrabalho, passou a existir uma obrigatoriedade de gerir resultados, com consequências (permanência ou não no programa), o que não existia antes.</p> <p>Seguem principais relatos sobre este conceito:</p> <p><i>No teletrabalho, eu tenho uma meta, minha produtividade não é algo que vai ficar solto. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>Eu sou responsável por uma meta (120%), mas, se eu quiser, eu posso produzir mais, porque basta eu pedir mais processos. Então eu tenho essa liberdade, eu não tenho um teto, eu tenho só um piso. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>É possível ver que a meta seria 120%, teve profissionais que chegaram a fazer 180%, 190%. Apenas um ciclo eu fiquei bem próximo a 120% (pouco acima), todos os outros foram acima de 130%. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>Eu não gostava de analisar petição de registro (trabalho que eu fazia), então acabou que o teletrabalho era uma recompensa, digamos assim. Influenciou positivamente no meu desempenho porque acabava que eu me esforçava pra cumprir aquela meta de 20% a mais porque eu queria ter a flexibilização do meu tempo. (Entrevistado 5)</i></p>

	<p><i>Na minha área, a gente já tinha um sistema parecido (de controle de produtividade), até por isso fomos piloto, só que não acontecia nada se você não cumprisse a meta. Você tinha aquela meta de 100%, mas, se você não cumprisse aquela meta, nada acontecia. Teria uma influência talvez na sua avaliação de desempenho, mas não acontecia nada. (Entrevistado 5)</i></p> <p><i>O ganho de produtividade foi significativo e o acompanhamento daquela produtividade ficou mais sistematizado, porque antes era muito solto. (Entrevistado 5)</i></p> <p><i>Criou-se uma cultura de você acompanhar sua produtividade. (Entrevistado 5)</i></p> <p><i>Quando não tínhamos teletrabalho, aqui na Anvisa, não havia essa cobrança do gerente, a gente estava sempre apagando incêndio. No teletrabalho, eu sou minha própria chefe e eu tenho uma meta para atingir. Eu me cobro porque quero permanecer no programa e quero mostrar que esse trabalho tão interessante está fazendo diferença. Me preocupo em reduzir o tempo para atender as demandas. Antes, nosso atendimento demorava cerca de 20 dias, hoje reduziu à metade, para 10 dias. (Entrevistado 12)</i></p> <p><i>E a nossa gestora, por meio do Microsoft Office, conseguiu integrar o nosso sistema todo de produtividade, de modo que todo mundo vê a produtividade de todo mundo; é muito transparente e com essa transparência nós colegas somos muito mais unidos. (Entrevistado 13)</i></p>
<p><b>Plano de trabalho</b></p>	<p>O conceito <i>Plano de trabalho</i> também foi apontado com significado positivo, na medida em que conferiu mais previsibilidade e constância ao trabalho:</p> <p><i>Antes era um pouco difícil (a gestão do meu desempenho), porque a gente dependia da demanda e ela era variável, tinha semana que não tinha nada. Agora eu tenho uma demanda uniforme, todos os dias; eu tenho a previsibilidade que eu tenho trabalho. (Entrevistado 4)</i></p>

## 6.2. Resultados da categoria Autogestão

Tabela 3. Análise dos conceitos relacionados à categoria Autogestão

<b>Autonomia</b>	<p>Todos os relatos apontam para significados positivos em relação ao conceito <i>Autonomia</i>. Ou seja, na visão dos entrevistados, a autonomia contribui positivamente para a melhoria do desempenho:</p> <p><i>O grupo no ambiente local sempre buscava uma meta menor; então acabava tendo umas pessoas puxando a meta sempre para baixo, mesmo que você achasse que poderia ser melhor, aquele grupo definia que não poderia ser melhor. E, uma vez sozinho, eu governo a minha quantidade de processos e a minha produtividade.</i> (Entrevistado 1)</p> <p><i>Em relação ao desempenho do meu trabalho, eu achei que eu ganhei muito mais dinamismo por eu trabalhar sozinha, que antes eu ficava meio que dependendo dos outros pra fazer meu trabalho, e agora não.</i> (Entrevistado 4)</p> <p><i>Diante do teletrabalho, me vi na famosa situação “a pessoa certa para o lugar certo”, pois ele abarca as minhas principais necessidades/qualidades: autonomia, flexibilidade, espaço para poder me concentrar e focar, e liberdade para estabelecer meu ritmos e agendas.</i> (Entrevistado 8)</p>
<b>Flexibilidade</b>	<p>Os relatos também apontam para significados positivos em relação à <i>Flexibilidade</i>, que permite aos servidores administrar vida pessoal e vida profissional, além de adaptar o horário de trabalho aos períodos em que têm maior produtividade:</p> <p><i>Eu tenho uma rotina particular, por ter três filhas, eu consigo trabalhar à noite, por exemplo, e isso permite que eu tenha maior produtividade, e nos finais de semana também.</i> (Entrevistado 1)</p> <p><i>Eu tinha uma flexibilidade muito boa, conseguia fazer algumas coisas de manhã, que eu me sinto melhor.</i> (Entrevistado 2)</p>

*A flexibilidade, pra mim, acho que era a melhor parte do teletrabalho. (Entrevistado 2)*

*Um ponto extremamente positivo sobre isso é que eu poderia escolher o melhor momento para trabalhar. Então assim, eu sou uma pessoa que rendo melhor à noite, a Anvisa não me dava a possibilidade de trabalhar presencialmente à noite. Então, no meu desempenho, a flexibilização da jornada me trouxe pontos positivos. (Entrevistado 3)*

*Pessoalmente me possibilitou inúmeros ganhos: estar perto da minha família, poder viajar, poder me locomover e, ainda assim, continuar fazendo meu trabalho, fazendo as entregas. (Entrevistado 3)*

*Em relação aos aspectos positivos, eu vejo a minha autonomia como o principal. Eu tenho a flexibilidade para fazer, no horário que eu quero, o meu trabalho. E isso, em relação à minha rotina familiar, melhorou muito. Também posso informar que eu vou trabalhar mais hoje pra não trabalhar amanhã. Então eu consigo também organizar minha rotina de trabalho. (Entrevistado 4)*

*Eu saí do programa porque fui convidada para assumir um cargo. Eu não queria sair porque eu gostava de flexibilidade, é realmente fantástica, mas eu não queria ficar em casa. Eu iria pro semipresencial, se não fosse o convite para o cargo. (Entrevistado 5)*

*Eu posso começar a trabalhar muito cedo. paro para fazer atividade física, almoço com minha família. Daí, no final do dia, eu consigo trabalhar por mais um longo período de tempo. Dessa forma, o desempenho é melhor e o cumprimento dos prazos também. Não estar presa a uma jornada fixa me dá mais maleabilidade para me ajustar às peculiaridades da demanda. Numa jornada fixa, haveria uma perda de produção e uma perda de prazo. (Entrevistado 9)*

*Nos últimos meses, estou substituindo uma colega que está em licença maternidade. Eu faço muito mais que 125% de produtividade, chego a fazer 200%. Se estivesse na Anvisa, não daria conta, estaria estressada. (Entrevistado 9)*

*O fato da gente não estar fazendo aquele horário corrido favorece, porque aí, no momento em que eu sentei pra trabalhar, eu faço só isso. (Entrevistado 11)*

<b>Organização</b>	<p>O conceito <i>Organização</i> também tem significados positivos – a organização como fator associado ao teletrabalho, que contribui para um melhor desempenho. Por outro lado, é importante destacar que, conforme relatos abaixo, houve uma curva de aprendizado, um período de adaptação e superação de desafios nessa área:</p> <p><i>A ausência de interrupções do ambiente te ajuda a conseguir organizar suas atividades. Como existe um prazo, você consegue tratar cada demanda uma de uma vez. Não existe aquele atropelo do dia a dia. Tem um foco maior para atividade.</i> (Entrevistado 7)</p> <p><i>Sem dúvida, o teletrabalho teve um impacto significativo na minha forma de organizar, planejar e estruturar meus processos de trabalho, favorecendo imensamente o meu desempenho. As supostas limitações que poderiam existir foram transformadas em desafios que entendo terem sido superados com bastante sucesso.</i> (Entrevistado 8)</p> <p><i>Eu acho que o teletrabalho influenciou positivamente no meu desempenho. Apesar de eu ter voltado de uma licença e ter mudado de área, como a gente tem que organizar o horário e ter mais planejamento, acaba criando uma flexibilidade planejada. No horário que você reservou, você se concentra mais, foca mais, sem interrupções. Reserva uma dedicação mais focada e isso acaba refletindo no desempenho. Eu estou conseguindo fazer até além da meta.</i> (Entrevistado 11)</p> <p><i>Mas levou um tempo para eu conseguir achar a melhor maneira de me organizar. No primeiro ano, foi mais difícil para eu conseguir entender como conciliar essas coisas, mas aí desenvolvi ferramentas, como planilhas para contabilizar o tempo que eu gastava com as atividades.</i> (Entrevistado 11)</p>
--------------------	---

### 6.3. Resultados da categoria Ambiente de trabalho

Tabela 4. Análise dos conceitos relacionados à categoria Ambiente de trabalho

<b>Concentração</b>	<p>O conceito <i>Concentração</i> vem associado a significados positivos sob duas perspectivas: o ambiente doméstico é mais propício à concentração e a flexibilidade do tempo também.</p> <p>Seguem relatos:</p> <p><i>Num primeiro momento, o que me ajudou no meu desempenho foi sair daquele ambiente que tinha muitas pessoas e que acabava atrapalhando o trabalho de análise de petições de registro, que é um trabalho muito individual. (Entrevistado 5)</i></p> <p><i>Então, por um lado, foi muito positivo, porque, como eu não gostava da atividade, eu me dispersava muito. Quando eu fui pra casa, eu rendia muito. (Entrevistado 5)</i></p> <p><i>Eu acho que, na minha atividade, o teletrabalho ajuda em termos do que exige uma produção mais intelectual, com mais necessidade de concentração. (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>Eu costumo fazer uma pausa até maior que o intervalo normal de almoço. E eu percebo que, quando eu retorno, eu consigo produzir bem, é como se a cabeça tivesse dado uma renovada, você volta ao trabalho com mais energia. A gente não consegue se concentrar e se dedicar tão bem quando está por um tempo muito longo fazendo a mesma coisa, a gente acaba se distraindo. Então, no final, o teletrabalho é mais produtivo. (Entrevistado 11)</i></p>
---------------------	---

<p><b>Interrupções</b></p>	<p>Os entrevistados que se manifestaram quanto a este aspecto percebem que a ausência de interrupção favorece a melhoria do desempenho. Um entrevistado apontou, porém, que as interrupções têm um papel positivo na execução das atividades e, dessa forma, haveria uma perda no teletrabalho.</p> <p>Seguem relatos:</p> <p><i>O trabalho em casa é muito mais produtivo porque não tem interferência no ambiente. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>Como eu sou muito metódica, às vezes lá na Anvisa a gente tem muita interrupção (toca telefone, chega gente de outra área pra perguntar alguma coisa) e aí acaba atrapalhando aquela tarefa que você estava fazendo, acaba tendo um retrabalho. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>As interrupções (o fato de não haver) ajuda muito; no entanto, uma parte do meu trabalho deixa de ser feito da forma que eu mais gosto, que é o contato. As interrupções, muitas vezes, elas eram desnecessárias, mas a maioria das vezes era para fazer um atendimento, que era personalizado, ao invés de eu atender por e-mail. Muitas vezes que meus colegas me interrompiam, era para que eu pudesse contribuir com um processo de trabalho deles, isso gerava crescimento, agregava valor ao que eu fazia. (Entrevistado 3)</i></p> <p><i>Embora as interrupções sejam cansativas, elas quebrem uma linha de raciocínio, eu ainda conseguia ver um ponto positivo nelas. Embora a não existência delas hoje me permita produzir mais. (Entrevistado 3)</i></p> <p><i>A gente consegue render no teletrabalho muito mais que dentro da instituição. Na instituição, a gente perde tempo conversando, a gente perde tempo tirando dúvidas de colegas, participando de reuniões longas. Acaba perdendo tempo de produtividade. (Entrevistado 13)</i></p>
----------------------------	--

<p><b>Interações sociais</b></p>	<p>O conceito <i>Interações sociais</i> possui significados muito individuais, as percepções variaram consideravelmente de pessoa para pessoa. Não há consenso de que o teletrabalho prejudica as interações sociais – embora predomine esse entendimento. E a forma como as pessoas sentem essa realidade é ainda mais variável.</p> <p>Alguns entrevistados apontaram que a existência de outros vínculos (família, igreja e demais grupos sociais) suaviza o impacto do distanciamento com os colegas de trabalho, mas outros entendem que não.</p> <p>Pela presente pesquisa, duas questões se mostram relevantes. A primeira é que parece haver uma relação entre o perfil do servidor e a forma como ele lida com essa variável (o que, inclusive, pode ser objeto de um futuro estudo). A segunda é a importância do papel do gestor nessa dinâmica, promovendo encontros e reuniões que estimulem o contato e o vínculo da equipe.</p> <p>Seguem relatos:</p> <p><i>Da parte negativa, uma coisa que eu achei que eu fosse sentir falta (eu acabei não sentindo porque eu sou muito envolvida na igreja e também com a família), eu achei que eu fosse sentir falta das interações com os colegas de trabalho. E realmente isso diminuiu. Quando você está em teletrabalho você fica mais isolado, as interações interpessoais diminuíram. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>No entanto, eu perco muito em relação a integração, interação, crescimento. (Entrevistado 3)</i></p> <p><i>Muita gente acha isso como um ponto negativo, que eu vou me sentir isolada, mas eu não achei nada negativo, eu só acho positivo. Até entro mais em contato por Whatsapp e por e-mail com as pessoas, não me sinto nem um pouco isolada. (Entrevistado 4)</i></p> <p><i>Eu não sinto isolamento, mas outras pessoas sentem. Porque a estrutura familiar contribui para isso, eu tenho marido e filhos. (Entrevistado 4)</i></p>
----------------------------------	---



*E, além disso, na nossa equipe, o gerente promove muitos encontros. A gente tem reuniões mensais e até mesmo fora da Anvisa, nosso gestor promove muitos encontros. (Entrevistado 6)*

*Na minha realidade, eu tenho muitas outras relações sociais, familiares, mas eu não acho que isso deixa de trazer um peso para a ausência das relações do trabalho. Porque o que eu vejo de prejuízo pra mim não é para minha felicidade, mas para o meu desempenho. (Entrevistado 7)*

*Eu acho o teletrabalho prejudica essas duas coisas: as relações técnicas e as sociais. A interação para o meu perfil de trabalho é significativa; acredito que não é para todo perfil, mas eu sempre aprendo muito com isso. Quando a gente perde o ambiente de trabalho, a gente deixa de ter interações. (Entrevistado 7)*

*Eu sinto falta das interações com os colegas, esse é um fator que eu acho que precisa ser melhorado no teletrabalho. No caso da minha área, o gestor faz encontros com a equipe apenas uma vez por mês. E eu acho que é pouco. Se o gestor não cuidar de uma rotina mínima de encontros presenciais, acho que a perda vai aumentando. (Entrevistado 9)*

<p><b>Interações técnicas</b></p>	<p>Assim como o conceito anterior, <i>Interações técnicas</i> possui significados muito individuais e as percepções variaram significativamente.</p> <p>Vale acrescentar, na análise deste conceito, a grande importância dada pelos entrevistados às ferramentas tecnológicas, que serviram de suporte para manter rotinas de comunicação. Mais uma vez aqui, o papel do gestor também se mostra de fundamental importância na manutenção do vínculo técnico da equipe.</p> <p>Seguem relatos:</p> <p><i>A gente tem um grupo que é como se fosse uma sala de trabalho, um ambiente de trabalho, aí lá todo mundo joga sua dúvida, daí quem quiser pode voluntariamente responder pra pessoa, se chama Teams. A gente conversa tanto com a nossa chefia imediata, quanto com o nosso coordenador e com todo mundo que está no teletrabalho. Tem sido efetivo, muito bom, a gente consegue tirar dúvidas com os colegas, ajuda a padronizar procedimentos.</i> (Entrevistado 4)</p> <p><i>A longo prazo, isso começou a me afetar negativamente. Porque eu comecei a sentir falta do convívio social e aquela coisa de você interagir com os colegas para tirar pequenas dúvidas que vão surgindo ao longo da análise diminuiu muito.</i> (Entrevistado 5)</p> <p><i>Você vai ficando mais isolado, tanto socialmente falando quanto na questão profissional, tecnicamente falando, você vai criando uma bolha de análise.</i> (Entrevistado 5)</p> <p><i>Não me sinto distante das pessoas, acho que o Whatsapp é o responsável por isso. Nós temos diversos grupos para tratar de diferentes assuntos. Eu me sinto até mais à vontade de estar tirando dúvidas por meio desses grupos. As pessoas estão até mais disponíveis.</i> (Entrevistado 6)</p>
-----------------------------------	--

*Eu lido diretamente com o pessoal da CGU e eles também estão em teletrabalho. Então a gente tem o telefone de todo mundo, dos auditores. Se surge uma dúvida, eu entro em contato de forma automática. Eu me sinto até mais próxima. Tem gente da CGU que está no exterior, mais é muito próximo. (Entrevistado 6)*

*Em relação ao que o teletrabalho atrapalha, estão as questões relacionadas às atividades que envolvem outras pessoas da área, com processos de trabalho que era pra gente estar mais próximos. (Entrevistado 7)*

*De início as pessoas reclamavam da ausência de atendimento presencial, mas a rapidez e qualidade do atendimento remoto, seja por e-mail, Whatsapp ou telefone, modificaram esse cenário, trazendo elogios e satisfações com as entregas. Muitas relações integradas de trabalho também se estabeleceram nesse desenho a distância, mostrando que não existe esse impeditivo relacional, como alguns dizem. (Entrevistado 8)*

*Eu acho que compromete muito a comunicação. Ao longo deste ano, a gente percebeu (todo mundo, toda equipe) que aconteceu um certo distanciamento. A tendência é cada um ir se acomodando na sua rotina, se habituando com o processo e se afastando, mantendo o mínimo de comunicação. A qualidade da comunicação reduziu e o volume da comunicação reduziu. É diferente de você estar presencialmente e ir na mesa de um colega tirar uma dúvida. Isso acontece inclusive na relação com outras áreas. (Entrevistado 10)*

*No normal do dia a dia a distância não prejudica. A maioria das pessoas da minha equipe eu já conhecia. A gente usa os meios de comunicação, em tempo real, pra tirar dúvidas; temos uma programação semanal de reuniões. Então a gente não perde a discussão do dia a dia. O que às vezes acontece (e gera dificuldade) é quando o trabalho foge um pouco do habitual e quando envolve pessoas de outras áreas. (Entrevistado 11)*

*Prejudica no sentido de ter contato com os colegas. Ontem mesmo eu fui lá na Anvisa e eu fui pra ver os colegas. Falta isso. E a gente acaba que sentindo falta de informações uma área pra outra. (Entrevistado 12)*

	<p><i>Outro fator desafiador foi o horário, que era um horário diferente do Brasil. Tive gestoras muito compreensivas, que conseguiram harmonizar os horários para inserir a mim e outra colega que também estava fora do Brasil. O gestor é a parte fundamental de todo esse processo. A nossa gestora nunca deixou de dar assistência pra gente, tanto profissional quanto pessoal. Sempre levantei essa bandeira e acho muito digno o que a minha gestora faz de manter reuniões semanais, por meio do Teams. Esse sistema é ótimo, porque, além da gente ver as pessoas nas reuniões, ele grava as discussões e a gente pode acessar depois. (Entrevistado 13)</i></p>
<p><b>Conflitos</b></p>	<p>Foi apontado significado positivo quanto à redução de conflitos no ambiente de trabalho:</p> <p><i>Teve bem menos conflito, que antes tinha uns conflitos internos (besteira mesmo entre colegas), e agora não tem mais isso, não chego mais em casa chateada porque o colega falou algo pra mim que eu não gostei de ouvir. (Entrevistado 4)</i></p>

#### 6.4. Resultados da categoria Saúde e Qualidade de Vida

Tabela 5. Análise dos conceitos relacionados à categoria Saúde e Qualidade de Vida

<b>Tempo para família</b>	<p>Todos os relatos apontam para significados positivos em relação a este aspecto. Ou seja, na visão dos entrevistados, maior disponibilidade de tempo para a família contribui positivamente para a melhoria do desempenho.</p> <p>Seguem alguns relatos:</p> <p><i>Pessoalmente me possibilitou inúmeros ganhos: estar perto da minha família, poder viajar, poder me locomover e, ainda assim, continuar fazendo meu trabalho, fazendo as entregas.</i> (Entrevistado 3)</p> <p><i>Eu tenho a autonomia para fazer, no horário que eu quero, o meu trabalho. E isso, em relação à minha rotina familiar, melhorou muito.</i> (Entrevistado 4)</p> <p><i>A tendência, quando você entra no teletrabalho, é que haja uma motivação externa ao trabalho que te leva a entrar. No meu caso, essa motivação era ficar mais tempo com a minha filha. Então isso acaba fazendo com que eu me empenhe mais, pra continuar no programa, pra ter um bom rendimento, permanecer no teletrabalho e ter esse maior tempo de qualidade com a minha filha.</i> (Entrevistado 10)</p> <p><i>Eu acho que realmente você tem o ganho do desempenho e há também o ganho da qualidade de vida. Eu posso ter mobilidade, acompanhar meus filhos nas atividades. Eu levo meu computador e consigo conciliar o trabalho com outras coisas. E isso não impacta negativamente na minha produtividade, pelo contrário.</i> (Entrevistado 11)</p> <p><i>O teletrabalho foi uma demanda para me possibilitar mais tempo para estar junto da minha família, especialmente das minhas filhas, porque o tempo que a gente perde com a locomoção para o trabalho – de duas a três horas – nos permite fazer dever de casa, dar mais atenção para as crianças. Isso é um fator primordial.</i> (Entrevistado 13)</p>
---------------------------	--

<p><b>Tempo para outras atividades</b></p>	<p>Foi apontado significado positivo quanto à possibilidade de realizar outras atividades:</p> <p><i>A satisfação de estar podendo executar outras tarefas, além do trabalho, que é muito importante pra mim, na vida pessoal. Possibilidade de fazer outros cursos, academia, ficar mais tempo com minhas filhas também. (Entrevistado 1)</i></p>
<p><b>Tratamento da própria saúde</b></p>	<p>Foi apontado significado positivo quanto à possibilidade de tratamento da própria saúde. E vale destacar que a redução na quantidade de afastamentos tem impacto direto no desempenho.</p> <p>Seguem relatos:</p> <p><i>Eu entrei no teletrabalho em um período da minha vida que eu estava com insônia (um dos motivos para eu querer entrar foi que eu estava com esse problema). Então eu conseguia trabalhar em horários que eu não poderia trabalhar na Anvisa, por exemplo, de madrugada. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Eu estava com hipertireoidismo, aí estava tirando muito afastamento, não estava bem na minha área porque já estava muito esgotada. Então o teletrabalho veio como uma solução para esse problema. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Diminui muito a quantidade de afastamento, impressionante. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Ajudou no tratamento, os exames mostram. Em 2018, quando estava há um ano em teletrabalho, estava normalizado. Parei de tomar remédio. (Entrevistado 2)</i></p>

<p><b>Tratamento de saúde de pessoa da família</b></p>	<p>Os significados também são positivos quanto à possibilidade de tratamento da saúde de pessoa da família:</p> <p><i>Eu saí para assumir o cargo de assistente. Não fosse para assumir o cargo, teria interesse em continuar, eu tenho vontade de voltar agora, porque minha mãe está com problema de saúde. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Meu marido teve problemas de saúde em meio a esse processo. Então eu tive que atender a casa, atender o trabalho, atender meu marido. Tive que sair da minha zona de conforto de novo e equilibrar todas essas variáveis. E eu consegui fazer a meta; não pude tirar atestado médico, porque, no país em que eu estava, não havia atestado de acompanhamento. Gerei todo um trabalho, dentro de mim, com meu planejamento diário, para cumprir as minhas metas. O teletrabalho só veio a me ajudar a resolver todas essas questões e, depois, quando passou, eu vi que tinha produzido até mais que 120%. (Entrevistado 13)</i></p>
<p><b>Separação trabalho x vida pessoal</b></p>	<p>Este é um conceito com significado negativo ou que, minimamente, exige um esforço de adaptação:</p> <p><i>Outro ponto é que, no teletrabalho, o trabalho entra muito na sua vida pessoal. Não há uma clara separação dos tempos de trabalho e vida pessoal. Antes eu tinha uma vida pessoal mais separada do trabalho, horários mais definidos. (Entrevistado 10)</i></p> <p><i>Quando eu saí do Brasil e fui para o Canadá, o primeiro mês foi muito complicado porque, além do desafio de trabalhar disciplinadamente para atender a meta (120%), eu precisava aprender a lidar com minha família, com tempo integral ao trabalho, precisava planejar o tempo de trabalho com o tempo de dedicação familiar, em um contexto em que estávamos nos adaptando a um novo país. (Entrevistado 13)</i></p>

## 6.5. Resultados da categoria Desenvolvimento

Tabela 6. Análise dos conceitos relacionados à categoria Desenvolvimento

<b>Desafios e ascensão profissional</b>	<p>Foi apontado significado negativo quanto a desafios e ascensão profissional. O teletrabalho estaria mais voltado a atividades de natureza operacional, limitando aspectos como ambição e desenvolvimento de atividades mais estratégicas:</p> <p><i>Alguns aspectos, no meu desempenho, eu deixei de ter, e isso me faz muita falta. Por exemplo, eu fiquei muito mais direcionada à execução de processos e parei de participar de processos que me estimulam mais como profissional, que são aqueles processos que demandam mais planejamento, mais uso de estratégia, mais interação com o grupo. Acho que isso é muito mais pela maneira como o meu teletrabalho é gerenciado do que pelo programa em si. (Entrevistado 3)</i></p> <p><i>Cortou muito da minha ambição. Quando eu trabalho em casa, a única coisa que eu vislumbro é chegar na minha meta. E muitas vezes isso é minha limitação, porque eu chego lá no 120% e não quero mais fazer nada. Eu meio que podo o meu desempenho. (Entrevistado 3)</i></p>
<b>Aprendizado</b>	<p>Foi apontado significado positivo quanto à possibilidade de aprendizado, sob duas perspectivas: o teletrabalho favorecendo o tempo de estudo e o teletrabalho como elemento que promoveu o desenvolvimento de novas habilidades:</p> <p><i>Eu acho que eu tive mais tempo também para estudar; acabei meu trabalho, vou dar uma estudada, me proporcionou um tempo também pra ler, para conhecimento. (Entrevistado 4)</i></p> <p><i>Ao mesmo tempo, diante do teletrabalho, me desenvolvi, imensamente, em questões nas quais eu era mais limitada, como organização, planejamento, estruturação e gestão de processos de trabalho. Um dos presentes mais valiosos que obtive com essa experiência. Atender minhas necessidades mas, acima de tudo, sair de algumas zonas de conforto para entregar resultados melhores e efetivos para a instituição. (Entrevistado 8)</i></p>



<p><b>Proatividade</b></p>	<p>No conceito <i>Proatividade</i>, houve percepções divergentes:</p> <p><i>Existe também uma perda de desempenho relacionada à capacidade de iniciativa, a se apropriar de outras coisas além de suas atividades específicas. (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>Além disso, no meu caso, a demanda não é tão alta, a gente precisa estar policiando para gerar demanda. A partir do momento que gente divulga, estimula profissionais de saúde a fazer notificação, a gente fortalece o trabalho. Hoje, eu corro atrás de programas de monitoramento. Então o teletrabalho estimulou a proatividade. (Entrevistado 12)</i></p>
----------------------------	--

## 6.6. Resultados da categoria Sentimentos

**Tabela 7. Análise dos conceitos relacionados à categoria Sentimentos**

<p><b>Comprometimento</b></p>	<p>No que se refere ao conceito <i>Comprometimento</i>, notam-se significados positivos:</p> <p><i>O impacto que eu notei maior, particularmente, foi o comprometimento. Eu me senti muito mais comprometida com a instituição do que antes. É como se eu tivesse mesmo que estar envolvida e tivesse que retribuir muito mais a confiança que a instituição teve em mim. Eu fico muito mais ligada na Anvisa do que quando eu estava presencialmente. Eu me sinto muito mais responsável. (Entrevistado 6)</i></p> <p><i>Por reconhecer a abertura da instituição em desejar, além de produtividade, também contribuir com a qualidade de vida de seus servidores, me comprometi ainda mais em entregar algo de valor para a organização, pois me vi em situação de parceria, e, por isso, me dediquei tanto em desenvolver processos mais organizados e estruturados, exigindo de mim o desenvolvimento de habilidades que não eram do meu domínio, apesar de terem alguma presença no meu universo. (Entrevistado 8)</i></p>
-------------------------------	---

	<p><i>Eu tenho um desempenho muito superior ao que eu poderia ter se eu estivesse no trabalho presencial, porque eu tenho o compromisso com os prazos das respostas. No teletrabalho, até numa sexta-feira, por volta de 7h, 8h da noite, posso verificar pra ver se alguma área respondeu uma demanda e fazer o encaminhamento. Faço questão que a Anvisa esteja em dia com os prazos de resposta ao cidadão. Se eu tivesse na Anvisa, quando desse 5h, eu iria para a minha casa e não teria um compromisso de ir além das horas de trabalho. Dessa forma, para atividade, o ganho é muito grande com essa peculiaridade em relação a prazo. (Entrevistado 9)</i></p>
<p><b>Pertencimento</b></p>	<p>O conceito <i>Pertencimento</i> também apresenta significado positivo:</p> <p><i>Eu sempre tive vontade de sair da Anvisa. Eu tinha um descontentamento muito grande com minha escolha profissional, sempre me questionava muito se o serviço público era pra mim, porque eu não me identificava com aquele modelo, com os horários, ficar ali o dia inteiro; eu me sentia presa, desconfortável. Mas o teletrabalho mudou essa realidade, mudou totalmente, porque eu me sinto autônoma, no sentido de ser dona no meu horário, mas, ao mesmo tempo, pertencendo ao serviço público como eu nunca havia me sentido, me sentido inserida no contexto. (Entrevistado 6)</i></p>

## 6.7. Resultados macro por categoria

Tabela 8. Quadro-resumo da análise por categoria

Categorias	Conceitos associados	Análise
<b>Gestão do programa</b>	Metrificação das atividades Estabelecimento e controle de metas Plano de trabalho	Todos os relatos relacionados a esta categoria apresentam <b><u>significados positivos e forte associação entre as variáveis objeto deste estudo</u></b> (flexibilização da jornada e desempenho). Dessa forma, entende-se que a gestão do programa, com metrificação das atividades, estabelecimento e controle de metas, plano de trabalho, é <b><u>fator de grande importância para a melhoria do desempenho</u></b> dos servidores.
<b>Autogestão</b>	Autonomia Flexibilização Organização	Todos os relatos relacionados a esta categoria apresentam <b><u>significados positivos e forte associação entre as variáveis objeto deste estudo</u></b> . Entende-se, portanto, que a autogestão do servidor, com autonomia, flexibilização e organização do trabalho, é outro <b><u>fator relevante para a melhoria do desempenho</u></b> .
<b>Ambiente de trabalho</b>	Concentração Interrupções Interações sociais Interações técnicas Conflitos	Os relatos relacionados a esta categoria apresentam, no geral, <b><u>grande variação na percepção e nos sentimentos vivenciados pelos entrevistados</u></b> . Dessa forma, <b><u>não é possível fazer uma associação</u></b> , positiva ou negativa, entre as variáveis objeto deste estudo. Todavia, ao se refletir sobre a melhoria da gestão do programa, é importante dar atenção para estes conceitos, especialmente os que dizem respeito às interações sociais e técnicas. Dois pontos merecem especial atenção: o papel dos gestores e a utilização dos recursos tecnológicos.

<p><b>Saúde e Qualidade de Vida</b></p>	<p>Tempo para família Tempo para outras atividades Tratamento da própria saúde Tratamento da saúde de pessoa da família Separação trabalho x vida pessoal</p>	<p>Os relatos relacionados a esta categoria apresentam <b><u>significados predominantemente positivos e forte associação entre as variáveis objeto deste estudo</u></b> (com exceção da separação trabalho x vida pessoal). Dessa forma, entende-se que saúde e qualidade de vida é um <b><u>elemento que contribui para a melhoria do desempenho</u></b>.</p>
<p><b>Desenvolvimento</b></p>	<p>Desafios e ascensão profissional Aprendizado Proatividade</p>	<p>Os relatos relacionados a esta categoria apresentam <b><u>variações na percepção dos entrevistados</u></b>, de modo que <b><u>não é possível fazer uma associação</u></b>, positiva ou negativa, entre as variáveis objeto deste estudo. Tem-se, porém, mais insumos que, ao se refletir sobre a melhoria da gestão do PGOR, devem ser observados.</p>
<p><b>Sentimentos</b></p>	<p>Comprometimento Pertencimento</p>	<p>Todos os relatos relacionados a esta categoria apresentam <b><u>significados positivos e forte associação entre as variáveis objeto deste estudo</u></b>. Dessa forma, entende-se que os sentimentos de comprometimento e pertencimento são <b><u>fatores de grande relevância para a melhoria do desempenho</u></b>.</p>

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa apontam quatro fatores (categorias) que podem influenciar ou interferir, com maior intensidade, na relação entre a flexibilização da jornada de trabalho e a melhoria do desempenho dos servidores:

- Gestão do programa;
- Autogestão;
- Saúde e Qualidade de Vida;
- Sentimentos de comprometimento e pertencimento.

Os dois primeiros fatores (gestão do programa e autogestão) estão fortemente associados ao binômio, citado na introdução deste trabalho, que é central na mentalidade da NGP: “autonomia e responsabilização”. Isso porque a gestão do programa traz os elementos de responsabilização: metrificação das atividades, definição de plano de trabalho, estabelecimento e controle de metas, com consequências objetivas para o não cumprimento (desligamento automático do programa). A autogestão, por sua vez, traz os elementos de autonomia e flexibilização, dando ao servidor a prerrogativa para fazer a organização do seu tempo e do seu trabalho.

Esses dois fatores foram citados por todos os entrevistados e tiveram, em sua totalidade, significados positivos, associando a flexibilização da jornada à melhoria do desempenho. Tem-se, portanto, que, na perspectiva de fortalecimento do PGOR, as questões relacionadas à gestão do programa e à autogestão do servidor devem ser mantidas e, se possível, aprimoradas.

Sobre o fator saúde e qualidade de vida, os entrevistados apontam que a maior disponibilidade de tempo para família e para outras atividades e a possibilidade de cuidar da própria saúde e da saúde de pessoas da família favorecem a melhoria do desempenho. Contribuindo com essa discussão, destaca-se informação do Relatório de Atividades do ano de 2017 da Anvisa, que indica que, com a implantação do PGOR, os afastamentos por motivo de saúde tiveram uma redução de 52% em um ano. Esse resultado foi obtido a partir do estudo de um grupo de 73 servidores (os primeiros que ingressaram no programa), comparando-se os anos de 2016 e 2017. O número de dias de afastamento por motivo de saúde desse grupo reduziu de 1.011 para 488 no período estudado (BRASIL, 2018).

Dessa forma, a melhoria das condições de saúde e qualidade de vida dos servidores, além de trazer ganhos de motivação, que ficaram expressos nas falas dos entrevistados, gerou uma

redução dos afastamentos por motivo de saúde, como consta no relatório supracitado. Tem-se, portanto, um duplo impacto desse fator sobre a melhoria do desempenho, o que mostra a relevância de que ele seja mantido e, se possível, aprimorado.

No que se refere ao aprimoramento do fator saúde e qualidade de vida, houve a sinalização de um aspecto que pode ser objeto de melhoria: a separação entre trabalho e vida pessoal. Isso porque, com o teletrabalho, os espaços de trabalho e vida pessoal se confundem, de modo que, segundo relato dos entrevistados, “o trabalho entra muito na sua vida pessoal”.

O fator relacionado aos sentimentos de comprometimento e pertencimento apresenta elementos adicionais que contribuem para a melhoria do desempenho dos servidores. Isso dialoga com os argumentos de Barbosa (1996), citados no referencial teórico, no sentido de que a visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais, foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. Dialoga, ainda, com os estudos de Klein e Mascarenhas (2016), também citados no referencial teórico, que apontam que, para muitos pesquisadores, os servidores públicos são fortemente motivados por fatores intrínsecos ou simbólicos do trabalho. Trata-se, portanto, de mais um fator que precisa ser mantido e, se possível, aprimorado.

A melhoria do desempenho dos servidores na experiência da Anvisa com a implantação da flexibilização da jornada de trabalho, por meio do PGOR, segundo resultados obtidos nesta pesquisa, passa, portanto, por fatores de natureza mais objetiva (gestão do programa e, por consequência, do trabalho dos servidores) e por fatores de natureza mais subjetiva (autogestão do servidor, saúde e qualidade de vida, sentimentos de comprometimento e pertencimento).

Conforme apresentado no item 6.7, embora as categorias ambiente de trabalho e desenvolvimento, em razão da divergência na percepção dos entrevistados, não tenham permitido, nesta pesquisa, o estabelecimento de associação que favoreça a melhor compreensão da relação entre as variáveis estudadas, elas trazem elementos importantes que devem ser considerados em um projeto de intervenção que visa ao fortalecimento do PGOR.

O aspecto que foi objeto de maior divergência na percepção dos entrevistados diz respeito ao impacto do trabalho remoto nas interações técnicas e sociais. Houve relatos no sentido de que o programa traz prejuízos significativos para as interações técnicas e sociais, embora também

tenha havido relatos no sentido de que não há prejuízos e de que as ferramentas tecnológicas suprem e até facilitam essas relações.

A pesquisa reforça, nesse sentido, o argumento da professora da *Harvard Business School*, Julia Austin, citado no referencial teórico: "É uma decisão muito pessoal, que funciona para alguns e não para outros. Algumas pessoas são mais produtivas e felizes e encontram outras maneiras de obter contato social, outras pessoas não estão felizes trabalhando sozinhas."

Ainda sobre as interações técnicas e sociais, chama atenção, nas entrevistas, o papel de dois fatores: as ferramentas tecnológicas e os gestores. Pelo relato dos entrevistados, parece haver, na Anvisa, falta de padronização no uso e disseminação das ferramentas tecnológicas e nas práticas gerenciais para integração das equipes diante dessa nova forma de trabalho. Esse é um aspecto que pode ser aprimorado, em uma perspectiva de fortalecimento do programa.

Na categoria desenvolvimento, chama-se atenção para o aspecto relacionado às oportunidades de ascensão profissional, que foi percebido de forma negativa pelos entrevistados. Essa percepção também dialoga com o referencial teórico, uma vez que outras pesquisas apresentadas, como a de Hau e Todescat (2018), já haviam apontado esse aspecto como uma das desvantagens do teletrabalho.

## **8. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO**

O objetivo de um projeto de intervenção é oferecer propostas de ação sobre um problema relevante de política pública. Nesse sentido, a partir do estudo realizado neste trabalho, serão propostas ações, como forma de fortalecer o PGOR.

Como apontado no item 7, que trata da discussão dos resultados, o fator mais objetivo e tangível que influencia a relação entre a flexibilização da jornada de trabalho e a melhoria do desempenho dos servidores participantes dos PGOR é a gestão do programa (metrificação das atividades, estabelecimento e controle de metas, definição de plano de trabalho).

A gestão eficiente do programa depende, em grande medida, da qualificação do corpo gerencial, para atuar no processo de definição e revisão de métricas; na avaliação da conformidade das metas e no impacto de seu cumprimento nos resultados gerais da unidade organizacional; e na adequada distribuição das atividades, por meio dos planos de trabalho.

Outro aspecto que, pelo resultado das entrevistas, também depende muito do corpo gerencial diz respeito às interações sociais e técnicas. Observou-se que existem unidades organizacionais e, por consequência, gestores que utilizam bastante as ferramentas tecnológicas para manter o contato e integração da equipe, promovendo a socialização de informações técnicas e gerenciais. Todavia, essa realidade não apareceu de maneira uniforme entre as falas dos entrevistados, o que evidencia ser uma prática localizada e não disseminada na Agência.

Sobre o papel das lideranças nesse processo, vale destacar, do referencial teórico, que Woortmann (2019) apresentou estudos científicos realizados em 2018, na Holanda, sinalizando que, quando o teletrabalho é acompanhado de práticas de liderança relacional, a chance de sucesso, incremento da satisfação e do desempenho aumentam.

Dessa forma, entende-se que um dos elementos para o fortalecimento do PGOR é a **qualificação permanente dos gestores envolvidos no programa em temas relacionados à gestão de resultados, gestão de equipes remotas**, incluindo, inclusive, **fórum de compartilhamento de boas práticas**.

Um dos itens que precisa ser abordado nesse processo de qualificação permanente diz respeito ao **uso das ferramentas tecnológicas**. Pelo resultado das entrevistas, fica evidenciado que a Anvisa já dispõe de plataformas tecnológicas capazes de dar suporte às atividades e interações de forma remota. Todavia, o uso dessas ferramentas não é disseminado na instituição.

Um segundo elemento importante para o fortalecimento do PGOR é **qualificação do corpo técnico**, ou seja, dos servidores participantes do programa **em temas relacionados à autogestão**. Pelos resultados desta pesquisa, a autogestão é um dos fatores que mais influencia a relação entre flexibilização da jornada de trabalho e melhoria do desempenho, dependendo muito das **habilidades de organização e gestão do tempo** dos servidores. Todavia, como apontado nas entrevistas, alguns depoentes levaram maior tempo para adquirir habilidades nessas áreas, tornando o processo de adaptação à nova realidade de trabalho um pouco mais lento e desafiador. Além disso, o problema identificado no fator saúde e qualidade de vida (separação entre trabalho e vida pessoal) também requer o desenvolvimento dessas habilidades.

A capacitação continuada do corpo técnico também pode incluir **fórum de compartilhamento de boas práticas**. A troca de experiências, além de contribuir para o desenvolvimento de



competências, também é um elemento de interação social e técnica, fortalecendo, ainda, os sentimentos de comprometimento e pertencimento.

Além disso, integrando corpo técnico e gerencial, podem ser estruturados momentos inspirados na experiência da empresa *Automatic*, citada no referencial teórico por Roose (2020). A empresa, que atua de forma 100% remota, mantém um **encontro anual** de uma semana da equipe, chamado de “grande encontro”. Nessa semana, os trabalhadores se reúnem no mesmo local para **socializar e trabalhar em projetos de grupo**. Esse encontro tem o potencial de reduzir a percepção de que o teletrabalho limita o desenvolvimento e a ascensão profissional do servidor, pois lhe permitiria participar de discussões e projetos que possam ir além da sua rotina regular de trabalho.

## 9. CONCLUSÕES

Como apontado no item introdutório, em um mundo de rápidas transformações, a busca da eficiência não é compatível com o controle tradicional de procedimentos, mas somente pode ser conquistada pelo controle de resultados. Todavia, a implantação de um sistema eficiente de gestão de resultados no setor público brasileiro ainda é um desafio.

O Decreto nº 1.590, de 1995, traz uma alternativa para essa questão, permitindo, nos casos em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, a implantação de programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados em DOU, ficando os servidores participantes dispensados do controle de assiduidade. Tal dispositivo legal foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 01, de 2018, que instituiu as modalidades de teletrabalho e trabalho semipresencial na Administração Pública federal.

O presente projeto realizou estudo de caso sobre a experiência da Anvisa na implantação do PGOR, programa resultante da política expressa nos normativos legais supracitados, a fim de subsidiar a proposição de intervenções que visem ao fortalecimento desse programa.

Foi realizada pesquisa qualitativa, buscando entender a relação entre a flexibilização da jornada de trabalho, resultante da implantação do PGOR, e o desempenho dos servidores participantes. A pesquisa teve como base metodológica a Teoria Fundamentada em Dados.

O referencial teórico apresentado já apontava diversos estudos que afirmavam haver uma relação entre a flexibilização da jornada de trabalho e a melhoria do desempenho. A pesquisa realizada no presente trabalho buscou entender, com mais profundidade, que fatores contribuem para essa relação. Pelos resultados obtidos, foram identificados quatro fatores principais: 1) gestão do programa, incluindo metrificação das atividades, estabelecimento e controle de metas, definição de plano de trabalho para os servidores; 2) autogestão do servidor, o que abrange sua autonomia, flexibilidade e capacidade organização das atividades a serem desenvolvidas; 3) ganhos de saúde e qualidade de vida, com maior tempo para a família e realização de outras atividades, condições de cuidar da própria saúde e da saúde de familiares; 4) sentimentos de comprometimento e pertencimento em relação à instituição e ao serviço público como um todo.

A partir dos resultados alcançados, as propostas de intervenção para o fortalecimento do programa buscaram aprimorar os elementos que são centrais na relação identificada pela pesquisa e trabalhar questões em que os servidores apontaram significados negativos ou oportunidades de melhoria.

As propostas apresentadas visam, essencialmente, à maior qualificação dos gestores e servidores participantes do programa. No caso dos gestores, o foco estaria nas ações de gestão do programa e na liderança de equipes que atuam de forma remota (como manter as interações técnicas e sociais do grupo). Um dos itens que precisa ser aprimorado é a utilização das ferramentas tecnológicas nesse novo contexto de trabalho e de interações. No caso dos servidores, o foco estaria na autogestão, contemplando aspectos como organização e gestão do tempo.

Voltando à ideia inicial de que, em um mundo de rápidas transformações, a busca da eficiência não é compatível com o controle tradicional de procedimentos, mas somente pode ser conquistada pelo controle de resultados, o presente trabalho reforça a ideia de que os gestores, especialmente os públicos, objeto deste estudo, precisam ser cada vez mais qualificados para realizar essa gestão de resultados. E os servidores, para, dentro de suas particularidades, realizar a gestão dos procedimentos – procedimentos entendidos de uma nova perspectiva, não mais focada em práticas burocráticas de controle, mas nas condições necessárias para alcançar os resultados pactuados.

Nesse sentido, reforça-se o binômio “autonomia x responsabilização”, central na RGP de 1995, que, pelos resultados apresentados neste trabalho, se mostram bem atendidos na experiência do PGOR.

## BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, v. 120, nº 3, p.58-102, 1996.

BOLAND, T.; FOWLER, A. Uma perspectiva de sistemas de gerenciamento de desempenho em organizações do setor público. *Revista Internacional de Gestão do Setor Público*, v. 13, nº 5, p.417-446, 2000.

BRASIL, Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRASIL, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Revisão do fluxo de progressão e promoção dos servidores do quadro efetivo da Anvisa*. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

BRASIL, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Gestão Orientada para Resultados: Como um ano de teletrabalho e DCA impactaram a Anvisa*. Brasília: Ministério da Saúde, 2017.

BRASIL, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Relatório de Atividades – 2017*. Brasília: Ministério da Saúde, 2018.

BRASIL, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Planejamento Estratégico – 2020/2023*. Brasília: Ministério da Saúde, 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, v. 34, nº 4, p.7-26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 49, nº 1, p.8-42, 1998.

BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A Aprendizagem Organizacional e o Autodesenvolvimento no Âmbito do Teletrabalho. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 8, nº 2, p.110-123, 2016.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CASSIANI, S.H.B.; CALIRI, M.H.L.; PELÁ, N.T.R. Teoria Fundamentada em Dados como abordagem da Pesquisa Interpretativa. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, v.4, nº 3, p. 75-88, 1996.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2005.

ESTRADA, M. M. P. *Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Curitiba: Juruá, 2014.

FEITOSA, C. M.C.; LIMA, A. V.Q. *Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria*. Maranhão: Universidade Federal do Maranhão, 2016.

FERNANDES, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, nº 3, p.37-52, 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, nº 1, pg.17-39, 2016.

NOHARA, J. J.; et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, nº 2, p. 150-170, 2010.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010, p.171-196.

REZENDE F. C. Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.17, nº 50, p.123-142, 2002.

ROOSE, K. Sorry, but Working From Home Is Overrated. The New York Times, 2020. Disponível em <https://www.nytimes.com/2020/03/10/technology/working-from-home.html>. Acesso em 15 mar. 2020.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 12, nº 33, p. 39-49, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Society*, v. 13, nº 1, p.3-21, 1990.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, set., p. 20-27, 2009.

TREMBLAY, D. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, nº 3, p. 54-65, 2002.

WOORTMANN, M. *Teletrabalho do Serviço Público*. Brasília: Publix Ideias, 2019.

**ANEXO I**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO**

Avaliar a relação entre flexibilização da jornada de trabalho e desempenho no setor público.

*Onde flexibilização da jornada de trabalho decorre da implantação de Programa de Gestão Orientada para Resultados - PGOR, nos termos da Instrução Normativa nº 01/2018, do então Ministério do Planejamento.*

**PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 1) Nome:
- 2) Área de lotação:
- 3) Principais atividades que desenvolve:
- 4) Tempo em que participa do PGOR:

**PARTE II – ANÁLISE DAS VARIÁVEIS**

A partir de sua vivência como PGOR, que evidências você poderia relatar sobre consequências, positivas ou negativa, da flexibilização da jornada de trabalho sobre o seu desempenho?

ANEXO II

Tabela 9. Matriz de análise de dados

Entrevistado	Frases significativas	Conceito	Categoria
Entrevistado 1	No teletrabalho, eu tenho uma meta, minha produtividade não é algo que vai ficar solto.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do Programa
	Antes de participar do programa, nós tínhamos uma meta menor. A meta passou a ser nacional, antes ela era local. Eu trabalhava em um local que tinha uma das maiores demandas do país. Ocorreu um incremento porque a gerência (nacional) metrificou isso e, apesar de ter consultado a nossa meta, entendeu que seria possível fazer mais processos por dia.	- Metrificação das atividades - Estabelecimento e controle de metas	Gestão do Programa
	O grupo no ambiente local sempre buscava uma meta menor; então acabava tendo umas pessoas puxando a meta sempre para baixo, mesmo que você achasse que poderia ser melhor, aquele grupo definia que não poderia ser melhor. E, uma vez sozinho, eu governo a minha quantidade de processos e a minha produtividade.	- Estabelecimento e controle de metas - Autonomia	- Gestão do Programa - Autogestão
	Eu sou responsável por uma meta (120%), mas, se eu quiser, eu posso produzir mais, porque basta eu pedir mais processos. Então eu tenho essa liberdade, eu não tenho um teto, eu tenho só um piso.	- Estabelecimento e controle de metas - Autonomia	- Gestão do Programa - Autogestão
	É possível ver que a meta seria 120%, teve profissionais que chegaram a fazer 180%, 190%. Apenas um ciclo eu fiquei bem próximo a 120% (pouco acima), todos os outros foram acima de 130%.	- Estabelecimento e controle de metas - Autonomia	- Gestão do Programa - Autogestão
	O trabalho em casa é muito mais produtivo porque não tem interferência no ambiente.	Interrupções	Ambiente de trabalho
	Eu tenho uma rotina particular, por ter três filhas, eu consigo trabalhar à noite, por exemplo, e isso permite que eu tenha maior produtividade, e nos finais de semana também.	- Tempo para a família - Flexibilidade	- Saúde e qualidade de vida - Autogestão
	A satisfação de estar podendo executar outras tarefas, além do trabalho, que é muito importante pra mim, na vida pessoal. Possibilidade de fazer outros cursos, academia, ficar mais tempo com minhas filhas também.	- Tempo para a família - Tempo para outras atividades	Saúde e qualidade de vida

<b>Entrevistado 2</b>	Eu entrei no teletrabalho em um período da minha vida que eu estava com insônia (um dos motivos para eu querer entrar foi que eu estava com esse problema). Então eu conseguia trabalhar em horários que eu não poderia trabalhar na Anvisa, por exemplo, de madrugada.	- Tratamento da própria saúde - Flexibilidade	- Saúde e qualidade de vida - Autogestão
	Eu tinha uma flexibilidade muito boa, conseguia fazer algumas coisas de manhã que eu me sinto melhor.	Flexibilidade	Autogestão
	A flexibilidade, pra mim, acho que era a melhor parte do teletrabalho.	Flexibilidade	Autogestão
	Eu estava com hipertireoidismo, aí estava tirando muito afastamento, não estava bem na minha área porque já estava muito esgotada. Então o teletrabalho veio como uma solução para esse problema.	Tratamento da própria saúde	Saúde e qualidade de vida
	Diminuí muito a quantidade de afastamento, impressionante.	Tratamento da própria saúde	Saúde e qualidade de vida
	Ajudou no tratamento, os exames mostram. Em 2018, quando estava há um ano em teletrabalho, estava normalizado. Parei de tomar remédio.	Tratamento da própria saúde	Saúde e qualidade de vida
	Como eu sou muito metódica, às vezes lá na Anvisa a gente tem muita interrupção (toca telefone, chega gente de outra área pra perguntar alguma coisa) e aí acaba atrapalhando aquela tarefa que você estava fazendo, acaba tendo um retrabalho.	Interrupções	Ambiente de trabalho
	Na minha área era tudo muito organizado. O gerente conseguiu montar um POP perfeito, com tudo muito metrificado. Então era ótimo para dosar a produtividade e já tinha uma noção de histórico.	- Metrificação das atividades	Gestão do Programa
	Da parte negativa, uma coisa que eu achei que eu fosse sentir falta (eu acabei não sentindo porque eu sou muito envolvida na igreja e também com a família), eu achei que eu fosse sentir falta das interações com os colegas de trabalho. E realmente isso diminuiu. Quando você está em teletrabalho, você fica mais isolado, as interações interpessoais diminuíram.	- Interações sociais	- Ambiente de trabalho
	Eu saí para assumir o cargo de assistente. Não fosse para assumir o cargo, teria interesse em continuar, eu tenho vontade de voltar agora, porque minha mãe está com problema de saúde.	Tratamento de saúde de pessoa da família	Saúde e qualidade de vida



<b>Entrevistado 3</b>	Inicialmente o impacto mais positivo era eu ter consciência daquilo que eu estava produzindo. Porque eu não tinha. Eu sabia que eu produzia, sabia até quais eram os produtos, mas eu não tinha um dimensionamento razoável daquilo que estava sendo feito.	Metrificação das atividades	Gestão do Programa
	Um ponto extremamente positivo sobre isso é que eu poderia escolher o melhor momento para trabalhar. Então assim, eu sou uma pessoa que rendo melhor à noite, a Anvisa não me dava a possibilidade de trabalhar presencialmente à noite. Então, no meu desempenho, a flexibilização da jornada me trouxe pontos positivos.	Flexibilidade	Autogestão
	Alguns aspectos, no meu desempenho, eu deixei de ter, e isso me faz muita falta. Por exemplo, eu fiquei muito mais direcionada à execução de processos e parei de participar de processos que me estimulam mais como profissional, que são aqueles processos que demandam mais planejamento, mais uso de estratégia, mais interação com o grupo. Acho que isso é muito mais pela maneira como o meu teletrabalho é gerenciado do que pelo programa em si.	Desafios e ascensão profissional	Desenvolvimento
	Pessoalmente me possibilitou inúmeros ganhos: estar perto da minha família, poder viajar, poder me locomover e, ainda assim, continuar fazendo meu trabalho, fazendo as entregas.	- Tempo para a família - Flexibilidade	- Saúde e qualidade de vida - Autogestão
	Eu acho importante ter a métrica, é bom pra mim saber que meu gestor está recebendo um relatório concreto daquilo que eu faço. É como se meu salário ficasse mais justificável.	- Metrificação das atividades	Gestão do Programa
	No entanto, eu perco muito em relação a integração, interação, crescimento.	- Interações sociais	- Ambiente de trabalho
	Cortou muito da minha ambição. Quando eu trabalho em casa, a única coisa que eu vislumbro é chegar na minha meta. E muitas vezes isso é minha limitação, porque eu chego lá no 120% e não quero mais fazer nada. Eu meio que podo o meu desempenho.	- Desafios e ascensão profissional	- Desenvolvimento
	As interrupções (o fato de não haver) ajuda muito; no entanto, uma parte do meu trabalho deixa de ser feito da forma que eu mais gosto, que é o contato. As interrupções, muitas vezes, elas eram desnecessárias, mas a maioria das vezes era para fazer um atendimento, que era personalizado, ao invés de eu atender por e-mail. Muitas vezes que meus colegas me interrompiam, era para que eu pudesse contribuir com um processo de trabalho deles, isso gerava crescimento, agregava valor ao que eu fazia.	- Interrupções - Interações técnicas	- Ambiente de trabalho
	Embora as interrupções sejam cansativas, elas quebrem uma linha de raciocínio, eu ainda conseguia ver um ponto positivo nelas. Embora a não existência delas hoje me permita produzir mais.	Interrupções	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 4</b>	Em relação aos aspectos positivos, eu vejo a minha autonomia como o principal. Eu tenho a autonomia para fazer, no horário que eu quero, o meu trabalho. E isso, em relação à minha rotina familiar, melhorou muito.	- Flexibilização - Autonomia	Autogestão
	Em relação ao desempenho do meu trabalho, eu achei que eu ganhei muito mais dinamismo por eu trabalhar sozinha, que antes eu ficava meio que dependendo dos outros pra fazer meu trabalho, e agora não.	Autonomia	Autogestão
	Antes era um pouco difícil (a gestão do meu desempenho), porque a gente dependia da demanda e ela era variável, tinha semana que não tinha nada. Agora eu tenho uma demanda uniforme, todos os dias; eu tenho a previsibilidade que eu tenho trabalho.	Plano de trabalho	Gestão do programa
	Também posso informar que eu vou trabalhar mais hoje pra não trabalhar amanhã. Então eu consigo também organizar a minha rotina de trabalho.	Flexibilização	Autogestão
	Muita gente acha isso como um ponto negativo, que eu vou me sentir isolada, mas eu não achei nada negativo, eu só acho positivo. Até entro mais em contato por <i>whatsapp</i> e por e-mail com as pessoas, não me sinto nem um pouco isolada.	Interações sociais	Ambiente de trabalho
	Teve bem menos conflito, que antes tinha uns conflitos internos (besteira mesmo entre colegas), e agora não tem mais isso, não chego mais em casa chateada porque o colega falou algo pra mim que eu não gostei de ouvir.	Conflitos	Ambiente de trabalho
	A gente tem um grupo que é como se fosse uma sala de trabalho, um ambiente de trabalho, aí lá todo mundo joga sua dúvida, daí quem quiser pode voluntariamente responder pra pessoa, se chama <i>Teams</i> . A gente conversa tanto com a nossa chefia imediata, quanto com o nosso coordenador e com todo mundo que está no teletrabalho. Tem sido efetivo, muito bom, a gente consegue tirar dúvidas com os colegas, ajuda a padronizar procedimentos.	Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Eu acho que eu tive mais tempo também para estudar; acabei meu trabalho, vou dar uma estudada, me proporcionou um tempo também pra ler, para conhecimento.	Aprendizado	Desenvolvimento
	Eu não sinto isolamento, mas outras pessoas sentem. Porque a estrutura familiar contribui para isso, eu tenho marido e filhos.	Interações sociais	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 5</b>	Eu não gostava de analisar petição de registro (trabalho que eu fazia), então acabou que o teletrabalho era uma recompensa, digamos assim. Influenciou positivamente no meu desempenho porque acabava que eu me esforçava pra cumprir aquela meta de 20% a mais porque eu queria ter a flexibilização do meu tempo.	- Estabelecimento e controle de metas - Flexibilização	- Gestão do Programa - Autogestão
	Num primeiro momento, o que me ajudou no meu desempenho foi sair daquele ambiente que tinha muitas pessoas e que acabava atrapalhando o trabalho de análise de petições de registro, que é um trabalho muito individual.	Concentração	Ambiente de trabalho
	Então, por um lado, foi muito positivo, porque, como eu não gostava da atividade, eu me dispersava muito. Quando eu fui pra casa, eu rendia muito.	Concentração	Ambiente de trabalho
	A longo prazo, isso começou a me afetar negativamente. Porque eu comecei a sentir falta do convívio social e aquela coisa de você interagir com os colegas para tirar pequenas dúvidas que vão surgindo ao longo da análise diminuiu muito.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Você vai ficando mais isolado, tanto socialmente falando quanto na questão profissional, tecnicamente falando, você vai criando uma bolha de análise.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Eu saí do programa porque fui convidada para assumir um cargo. Eu não queria sair do programa porque eu gostava de flexibilidade, é realmente fantástica, mas eu não queria ficar em casa. Eu iria pro DCA, se não fosse o convite para o cargo.	Flexibilidade	Autogestão
	Na minha área, a gente já tinha um sistema parecido (de controle de produtividade), até por isso fomos piloto, só que não acontecia nada se você não cumprisse a meta. Você tinha aquela meta de 100%, mas, se você não cumprisse aquela meta, nada acontecia. Teria uma influência talvez na sua avaliação de desempenho, mas não acontecia nada.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do programa
	O ganho de produtividade foi significativo e o acompanhamento daquela produtividade ficou mais sistematizado, porque antes era muito solto.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do programa
	Criou-se uma cultura de você acompanhar sua produtividade.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do programa

<b>Entrevistado 6</b>	O impacto que eu notei maior, particularmente, foi o comprometimento. Eu me senti muito mais comprometida com a instituição do que antes. É como se eu tivesse mesmo que estar envolvida e tivesse que retribuir muito mais a confiança que a instituição teve em mim. Eu fico muito mais ligada na Anvisa do que quando eu estava presencialmente. Eu me sinto muito mais responsável.	Comprometimento	Sentimentos
	Eu sempre tive vontade de sair da Anvisa. Eu tinha um descontentamento muito grande com minha escolha profissional, sempre me questionava muito se o serviço público era pra mim, porque eu não me identificava com aquele modelo, com os horários, ficar ali o dia inteiro; eu me sentia presa, desconfortável. Mas o teletrabalho mudou essa realidade, mudou totalmente, porque eu me sinto autônoma, no sentido de ser dona no meu horário, mas, ao mesmo tempo, pertencendo ao serviço público como eu nunca havia me sentido, me sentido inserida no contexto.	- Autonomia - Flexibilidade - Pertencimento	- Autogestão - Sentimentos
	Não me sinto distante das pessoas, acho que o <i>whatsapp</i> é o responsável por isso. Nós temos diversos grupos para tratar de diferentes assuntos. Eu me sinto até mais à vontade de estar tirando dúvidas por meio desses grupos. As pessoas estão até mais disponíveis.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Eu lido diretamente com o pessoal da CGU e eles também estão em teletrabalho. Então a gente tem o telefone de todo mundo, dos auditores. Se surge uma dúvida, eu entro em contato de forma automática. Eu me sinto até mais próxima. Tem gente da CGU que está no exterior, mais é muito próximo.	Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	E, além disso, na nossa equipe, a gente promove muitos encontros. A gente tem reuniões mensais e até mesmo fora da Anvisa, nosso gestor promove muitos encontros.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 7</b>	Eu acho que, na minha atividade, o teletrabalho ajuda em termos do que exige uma produção mais intelectual, com mais necessidade de concentração.	Concentração	Ambiente de trabalho
	A ausência de interrupções do ambiente te ajuda a conseguir organizar suas atividades. Como existe um prazo, você consegue tratar cada demanda uma de uma vez. Não existe aquele atropelo do dia a dia. Tem um foco maior para atividade.	- Interrupções - Organização	- Ambiente de trabalho - Autogestão
	Em relação ao que o teletrabalho atrapalha, estão as questões relacionadas às atividades que envolvem outras pessoas da área, com processos de trabalho que era pra gente estar mais próximos.	Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Existe também uma perda de desempenho relacionada à capacidade de iniciativa, a se apropriar de outras coisas além de suas atividades específicas.	Proatividade	Desenvolvimento
	Eu acho o teletrabalho prejudica essas duas coisas: as relações técnicas e as sociais. A interação para o meu perfil de trabalho é significativa; acredito que não é para todo perfil, mas eu sempre aprendo muito com isso. Quando a gente perde o ambiente de trabalho, a gente deixa de ter interações.	- Interações técnicas - Interações sociais	Ambiente de trabalho
	Na minha realidade, eu tenho muitas outras relações sociais, familiares, mas eu não acho que isso deixa de trazer um peso para a ausência das relações do trabalho. Porque o que eu vejo de prejuízo pra mim não é para minha felicidade, mas para o meu desempenho.	- Interações técnicas - Interações sociais	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 8</b>	Diante do teletrabalho, me vi na famosa situação “a pessoa certa para o lugar certo”, pois ele abarca as minhas principais necessidades/qualidades: autonomia, flexibilidade, espaço para poder me concentrar e focar, e liberdade para estabelecer meu ritmos e agendas.	- Autonomia - Flexibilidade - Concentração	- Autogestão - Ambiente de trabalho
	Ao mesmo tempo, diante do teletrabalho, me desenvolvi, imensamente, em questões nas quais eu era mais limitada, como organização, planejamento, estruturação e gestão de processos de trabalho. Um dos presentes mais valiosos que obtive com essa experiência. Atender minhas necessidades mas, acima de tudo, sair de algumas zonas de conforto para entregar resultados melhores e efetivos para a instituição.	- Aprendizado - Organização	- Desenvolvimento - Autogestão
	Por reconhecer a abertura da instituição em desejar, além de produtividade, também contribuir com a qualidade de vida de seus servidores, me comprometi ainda mais em entregar algo de valor para a organização, pois me vi em situação de parceria, e, por isso, me dediquei tanto em desenvolver processos mais organizados e estruturados, exigindo de mim o desenvolvimento de habilidades que não eram do meu domínio, apesar de terem alguma presença no meu universo.	- Comprometimento	- Sentimentos
	Sem dúvida, o teletrabalho teve um impacto significativo na minha forma de organizar, planejar e estruturar meus processos de trabalho, favorecendo imensamente o meu desempenho. As supostas limitações que poderiam existir foram transformadas em desafios que entendo terem sido superados com bastante sucesso.	- Organização - Desafios e ascensão profissional	- Autogestão - Desenvolvimento
	De início as pessoas reclamavam da ausência de atendimento presencial, mas a rapidez e qualidade do atendimento remoto, seja por e-mail, WhatsApp ou telefone, modificaram esse cenário, trazendo elogios e satisfações com as entregas. Muitas relações integradas de trabalho também se estabeleceram nesse desenho a distância, mostrando que não existe esse impeditivo relacional, como alguns dizem.	- Interações técnicas	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 9</b>	Eu tenho um desempenho muito superior ao que eu poderia ter se eu estivesse no trabalho presencial, porque eu tenho o compromisso com os prazos das respostas. No teletrabalho, até numa sexta-feira, por volta de 7h, 8h da noite, posso verificar pra ver se alguma área respondeu uma demanda e fazer o encaminhamento. Faço questão que a Anvisa esteja em dia com os prazos de resposta ao cidadão. Se eu tivesse na Anvisa, quando desse 5h, eu iria para a minha casa e não teria um compromisso de ir além das horas de trabalho. Dessa forma, para atividade, o ganho é muito grande com essa peculiaridade em relação a prazo.	- Comprometimento - Flexibilização	- Sentimentos - Autogestão
	Eu posso começar a trabalhar muito cedo. Paro para fazer atividade física, almoço com minha família. Daí, no final do dia, eu consigo trabalhar por mais um longo período de tempo. Dessa forma, o desempenho é melhor e o cumprimento dos prazos também. Não estar presa a uma jornada fixa me dá mais maleabilidade para me ajustar às peculiaridades da demanda. Numa jornada fixa haveria uma perda de produção e uma perda de prazo.	Flexibilização	Autogestão
	Nos últimos meses, estou substituindo uma colega que está em licença maternidade. Então, às vezes, eu faço muito mais que 125% de produtividade, chego a fazer 200%. Se estivesse na Anvisa, eu não daria conta, estaria mais estressada.	- Autonomia - Flexibilização	Autogestão
	Eu sinto falta das interações com os colegas, esse é um fator que eu acho que precisa ser melhorado no teletrabalho. No caso da minha área, o gestor faz encontros com a equipe apenas uma vez por mês. E eu acho que é pouco. Se o gestor não cuidar de uma rotina mínima de encontros presenciais, acho que a perda vai aumentando.	- Interações técnicas - Interações sociais	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 10</b>	A tendência, quando você entra no teletrabalho, é que haja uma motivação externa ao trabalho que te leva a entrar. No meu caso, essa motivação era ficar mais tempo com a minha filha. Então isso acaba fazendo com que eu me empenhe mais, pra continuar no programa, pra ter um bom rendimento, permanecer no teletrabalho e ter esse maior tempo de qualidade com a minha filha.	- Comprometimento - Tempo para família	- Sentimentos - Saúde e qualidade de vida
	A gente se força um pouco mais pra cumprir metas. Eu antes trabalhava em uma área que não tinha metas, as atividades não eram metrificadas. Então, depois do teletrabalho, eu passei a ter uma noção maior do tempo que eu levava para fazer as atividades, o que era algo que, antes, ficava muito vago. Você sabia que ficava a tarde inteira ocupada com alguma coisa, mas não sabia exatamente quanto tempo levava para fazer cada coisa. Então, hoje em dia, eu consigo me programar melhor. Quando alguém me pede alguma atividade, eu consigo dar o prazo de conclusão dessa atividade com mais precisão.	- Metrificação das atividades - Estabelecimento e controle de metas	Gestão do Programa
	Eu acho que compromete muito a comunicação. Ao longo deste ano, a gente percebeu (todo mundo, toda equipe) que aconteceu um certo distanciamento. A tendência é cada um ir se acomodando na sua rotina, se habituando com o processo e se afastando, mantendo o mínimo de comunicação. A qualidade da comunicação reduziu e o volume da comunicação reduziu. É diferente de você estar presencialmente e ir na mesa de um colega tirar uma dúvida. Isso acontece inclusive na relação com outras áreas.	- Interações técnicas - Interações sociais	Ambiente de trabalho
	Outro ponto é que, no teletrabalho, o trabalho entra muito na sua vida pessoal. Não há uma clara separação dos tempos de trabalho e vida pessoal. Antes eu tinha uma vida pessoal mais separada do trabalho, horários mais definidos.	Separação trabalho x vida pessoal	Saúde e qualidade de vida



<b>Entrevistado 11</b>	Eu acho que o teletrabalho influenciou positivamente no meu desempenho. Apesar de eu ter voltado de uma licença e ter mudado de área, como a gente tem que organizar o horário e ter mais planejamento, acaba criando uma flexibilidade planejada. No horário que você reservou, você se concentra mais, foca mais, sem interrupções. Reserva uma dedicação mais focada e isso acaba refletindo no desempenho. Eu estou conseguindo fazer até além da meta.	- Organização - Flexibilidade - Concentração - Interrupções	- Autogestão - Ambiente de trabalho
	O fato da gente não estar fazendo aquele horário corrido favorece, porque aí, no momento em que eu sentei pra trabalhar, eu faço só isso.	Flexibilização	Autogestão
	Eu costumo fazer uma pausa até maior que o intervalo normal de almoço. E eu percebo que, quando eu retorno, eu consigo produzir bem, é como se a cabeça tivesse dado uma renovada, você volta ao trabalho com mais energia. A gente não consegue se concentrar e se dedicar tão bem quando está por um tempo muito longo fazendo a mesma coisa, a gente acaba se distraindo. Então, no final, o teletrabalho é mais produtivo.	- Flexibilização - Concentração	- Autogestão - Ambiente de trabalho
	No normal do dia a dia a distância não prejudica ( <i>esta servidora atua no em outro país</i> ). A maioria das pessoas da minha equipe eu já conhecia. A gente usa os meios de comunicação, em tempo real, pra tirar dúvidas; temos uma programação semanal de reuniões. Então a gente não perde a discussão do dia a dia. O que às vezes acontece (e gera dificuldade) é quando o trabalho foge um pouco do habitual e quando envolve pessoas de outras áreas.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	Eu acho que realmente você tem o ganho do desempenho e há também o ganho da qualidade de vida. Eu posso ter mobilidade, acompanhar meus filhos nas atividades. Eu levo meu computador e consigo conciliar o trabalho com outras coisas. E isso não impacta negativamente na minha produtividade, pelo contrário.	Tempo para a família	Saúde e qualidade de vida
	Mas levou um tempo para eu conseguir achar a melhor maneira de me organizar. No primeiro ano, foi mais difícil para eu conseguir entender como conciliar essas coisas, mas aí desenvolvi ferramentas, como planilhas para contabilizar o tempo que eu gastava com as atividades.	Organização	Autogestão

<b>Entrevistado 12</b>	Quando não tínhamos teletrabalho, aqui na Anvisa, não havia essa cobrança do gerente, a gente estava sempre apagando incêndio. No teletrabalho, eu sou minha própria chefe e eu tenho uma meta para atingir. Eu me cobro porque quero permanecer no programa e quero mostrar que esse trabalho tão interessante está fazendo diferença. Me preocupo em reduzir o tempo para atender as demandas. Antes, nosso atendimento demorava cerca de 20 dias, hoje reduziu à metade, para dez dias.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do Programa
	Além disso, no meu caso, a demanda não é tão alta, a gente precisa estar policiando para gerar demanda. A partir do momento que gente divulga, estimula profissionais de saúde a fazer notificação, a gente fortalece o trabalho. Hoje, eu corro atrás de programas de monitoramento. Então o teletrabalho estimulou a proatividade.	Proatividade	Desenvolvimento
	Prejudica no sentido de ter contato com os colegas. Ontem mesmo eu fui lá na Anvisa e eu fui pra ver os colegas. Falta isso. E a gente acaba que sentindo falta de informações uma área pra outra.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho

<b>Entrevistado 13</b>	O teletrabalho foi uma demanda para me possibilitar mais tempo para estar junto da minha família, especialmente das minhas filhas, porque o tempo que a gente perde com a locomoção para o trabalho – de duas a três horas – nos permite fazer dever de casa, dar mais atenção para as crianças. Isso é um fator primordial.	Tempo para a família	Saúde e qualidade de vida
	Quando eu saí do Brasil e fui para o Canadá, o primeiro mês foi muito complicado porque, além do desafio de trabalhar disciplinadamente para atender a meta (120%), eu precisava aprender a lidar com minha família, com tempo integral ao trabalho, precisava planejar o tempo de trabalho com o tempo de dedicação familiar, em um contexto em que estávamos nos adaptando a um novo país.	Separação trabalho x vida pessoal	Saúde e qualidade de vida
	Outro fator desafiador foi o horário, que era um horário diferente do Brasil. Tive gestoras muito compreensivas, que conseguiram harmonizar os horários para inserir a mim e outra colega que também estava fora do Brasil. O gestor é a parte fundamental de todo esse processo. A nossa gestora nunca deixou de dar assistência pra gente, tanto profissional quanto pessoal. Sempre levantei bandeira e acho muito digno o que a minha gestora faz de manter reuniões semanais, por meio do <i>Teams</i> . Esse sistema é ótimo, porque, além da gente ver as pessoas nas reuniões, ele grava as discussões e a gente pode acessar depois.	- Interações sociais - Interações técnicas	Ambiente de trabalho
	E a nossa gestora, por meio do <i>Microsoft Office</i> , conseguiu integrar o nosso sistema todo de produtividade, de modo que todo mundo vê a produtividade de todo mundo; é muito transparente e com essa transparência nós colegas somos muito mais unidos.	Estabelecimento e controle de metas	Gestão do programa
	Meu marido teve problemas de saúde em meio a esse processo. Então eu tive que atender a casa, atender o trabalho, atender meu marido. Tive que sair da minha zona de conforto de novo e equilibrar todas essas variáveis. E eu consegui fazer a meta; não pude tirar atestado médico, porque, no país em que eu estava, não havia atestado de acompanhamento. Gerei todo um trabalho, dentro de mim, com meu planejamento diário, para cumprir as minhas metas. O teletrabalho só veio a me ajudar a resolver todas essas questões e, depois, quando passou, eu vi que tinha produzido até mais que 120%.	- Tratamento de saúde de pessoa da família - Organização	- Saúde e qualidade de vida - Autogestão
	A gente consegue render no teletrabalho muito mais que dentro da instituição. Na instituição, a gente perde tempo conversando, a gente perde tempo tirando dúvidas de colegas, participando de reuniões longas. Acaba perdendo tempo de produtividade.	Interrupções	Ambiente de trabalho