



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

Silmara Ribeiro dos Santos

**Fatores Determinantes para o Desempenho dos Servidores do Ministério da Saúde no  
Contexto de Teletrabalho**

Florianópolis  
2022

Silmara Ribeiro dos Santos

**Fatores Determinantes para o Desempenho dos Servidores do Ministério da Saúde no  
Contexto de Teletrabalho**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do título de Mestre em Controle  
de Gestão.

Orientador: Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Silmara Ribeiro dos  
Fatores Determinantes para o Desempenho dos Servidores  
do Ministério da Saúde no Contexto de Teletrabalho /  
Silmara Ribeiro dos Santos ; orientador, Alcindo Cipriano  
Argolo Mendes, 2022.  
121 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Controle de Gestão (MP\*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP\*). 2. desempenho. 3.  
teletrabalho. 4. programa de gestão. 5. cultura  
organizacional. I. Mendes, Alcindo Cipriano Argolo. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Controle de Gestão (MP\*). III. Título.

Silmara Ribeiro dos Santos

**Fatores Determinantes para o Desempenho dos Servidores do Ministério da Saúde no  
Contexto de Teletrabalho**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof<sup>a</sup> Fabrícia da Silva Rosa, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup> Elizabeth de Souza Hernandez Cagliari, Dra.  
Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Controle de Gestão.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2022

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo cuidado sobre a minha vida, por ajudar a passar pelas provações que surgiram durante o curso e por permitir que chegasse até aqui.

Ao Edinaldo por todo o incentivo, companheirismo, carinho e confiança, pelo amor incondicional dedicado a mim e à nossa família. Aos meus filhos, Valéria e Luís Felipe, por me permitirem sentir o amor mais arrebatador deste mundo e por compreenderem minhas ausências durante essa trajetória.

Aos meus pais, pelo exemplo de força e coragem, me espelho em vocês para hoje alcançar esse objetivo.

De modo especial, agradeço ao Francisco Paulo Carvalho por ter sido o primeiro a incentivar e apoiar meu ingresso na vida acadêmica.

Ao Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, por atribuir significado à minha experiência profissional e acadêmica na Universidade Federal de Santa Catarina. Nessa jornada, foi exemplo de mestre e nada que eu escreva será suficiente para expressar a minha gratidão e o meu reconhecimento pelo seu trabalho.

Aos professores do PPGCG, pelos direcionamentos e pelas discussões que tanto agregam à nossa formação. Aos Coordenadores do PPGCG, Luiz Alberton e Valmir Emil Hoffmann, pelo trabalho desenvolvido de modo competente e gentil, bem como à equipe da Secretaria do PPGCG, em especial, à Simone pelas orientações e pelo suporte aos discentes.

Aos colegas do mestrado, em especial à Débora, por tornar a caminhada mais leve, alegre e produtiva, além de tornar essa experiência ainda mais rica e repleta de boas recordações.

Ao amigo Polimarque por todo o apoio e dedicação durante esta jornada.

Às amigas e colegas de trabalho Dayse Karenine de Oliveira, Priscila Oliveira, Thaís Pansani, Fabiana Prado, Priscila Aquino, Kelly Fernandes, pelas ricas contribuições e apoio nas horas difíceis.

“Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com elas coerentes.” (Paulo Freire)

## RESUMO

A pandemia transformou o cotidiano de todas as pessoas, especialmente no que se refere ao mundo do trabalho, trazendo a necessidade de adaptação a novos modelos organizacionais, incluindo a implantação do teletrabalho. A pesquisa tem como objetivo analisar os fatores determinantes para o desempenho dos teletrabalhadores do Ministério da Saúde. A metodologia é de natureza exploratória e descritiva, de cunho quantitativo e corte transversal. A população foi composta pelos trabalhadores do Ministério da Saúde que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho no período de março de 2020 a agosto de 2022 e a amostra – de conveniência – foi formada por 359 trabalhadores que responderam a um questionário composto por 35 questões que verificavam como o trabalhador se autoavaliava, no contexto do teletrabalho, em relação a sete construtos definidas como: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação e 7) *Feedback*. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), teste de correlação de Spearman e Análise de Homogeneidade (HOMALS-*Homogeneity Analysis by Menos of Least Square*). Os resultados apontaram que houve diferenças significativas para a autoavaliação nos construtos Produtividade e Monitoramento. A produtividade foi uma variável com relação significativa e positiva com o desempenho, ou seja, os trabalhadores consideraram-se mais produtivos no contexto de teletrabalho. O Monitoramento também apresentou variável com relação significativa e que houve maior convergência entre o nível de desempenho e o aumento de engajamento, principalmente quando está relacionado ao perfil para teletrabalho. Isso significa que o trabalho remoto gera aumento da qualidade do trabalho, melhora o acompanhamento por parte das lideranças, impactando no desempenho quando se tem mais autonomia para administração do tempo. Os resultados revelam que os trabalhadores se consideram mais produtivos no regime de teletrabalho, entretanto, seu desempenho é impactado pelo monitoramento.

Palavras-chave: desempenho; teletrabalho; programa de gestão; cultura organizacional; Ministério da Saúde; pandemia (Covid-19).

## ABSTRACT

The pandemic transformed the daily life of all people, especially in relation to the world of work, bringing the need to adapt to new organizational models, including the implementation of telework. The research aims to analyze the determinant factors for the performance of teleworkers at the Ministry of Health. The methodology is exploratory and descriptive, quantitative, and cross-sectional. The population was composed of workers of the Ministry of Health who performed their activities in telework in the period from March 2020 to August 2022 and the sample - of convenience - was formed by 359 workers who answered a questionnaire consisting of 35 questions that verified how the worker self-assessed himself in the context of telework, in relation to seven constructs defined as: 1) Productivity; 2) Communication; 3) Performance; 4) Management; 5) Monitoring; 6) Motivation; and 7) Feedback. The data were analyzed using descriptive statistics, *Structural Equations Modeling* (SEM), Spearman's correlation test, and Homogeneity Analysis (HOMALS-Homogeneity Analysis by Less than Least Square). The results pointed out that there were significant differences for self-assessment in the Productivity and Monitoring constructs. Productivity was a variable with a significant and positive relationship with performance, that is, workers considered themselves more productive in the telework context. Monitoring also presented a variable with a significant relationship and that there was greater convergence between the level of performance and the increase of engagement, especially when it is related to the profile for telework. This means that remote work generates an increase in the quality of work, improves the monitoring by the leadership, and has an impact on performance when there is more autonomy for time management. The results reveal that workers consider themselves more productive in the telework regime, however, their performance is impacted by monitoring.

Keywords: performance; telework; management program; organizational culture; ministry of health; pandemic (Covid-19).



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre governança e gestão .....	23
Figura 2 – Formas de acesso aos documentos da empresa.....	31
Figura 3 – Formas de comunicação mais frequente da empresa .....	33
Figura 4 – Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho .....	38
Figura 5 – Mapa bidimensional – Fatores de qualidade x Engajamento.....	63
Figura 6 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Metas Desafiadoras .....	65
Figura 7 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Aproximação com a Chefia.....	67
Figura 8 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Aproximação com a Chefia.....	68
Figura 9 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Engajamento.....	70
Figura 10 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Metas Desafiadoras .....	71
Figura 11 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Aproximação com a chefia.	73
Figura 12 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Tempo e autonomia.....	74
Figura 13 – Unidades do Ministério da Saúde de acordo com o nível hierárquico.....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de respondentes, média e desvio padrão das variáveis idade, tempo no serviço público, tempo trabalhado no ministério da saúde, número de dependentes e tempo de deslocamento entre casa e o Ministério da Saúde.....	57
Tabela 2 – Número e porcentagem de estado civil, escolaridade e unidade dos respondentes	58
Tabela 3 – Alpha de Cronbach, confiabilidade composta (Composite Reliability – CR) e variância média extraída (AVE) .....	59
Tabela 4 – Matriz de Fornell e Larcker .....	59
Tabela 5 – Hipóteses verificadas pelo modelo .....	60
Tabela 6 – Carga fatorial dos itens de acordo com os construtos.....	60
Tabela 7 – Coeficientes de passagem (path coefficients), desvio padrão, estatística T, valor p (significância estatística) e intervalos de confiança.....	61
Tabela 8 – Medidas validadas na relação entre produtividade e desempenho .....	62
Tabela 9 – Fatores de Produtividade x Engajamento - Spearman´s rho.....	62
Tabela 10 – Fatores de Qualidade x Metas Desafiadoras - Spearman´s rho .....	64
Tabela 11 – Fatores de Produtividade x Aproximação com a Chefia - Spearman´s rho.....	66
Tabela 12 – Fatores de Produtividade x Aproximação com a Chefia - Spearman´s rho.....	67
Tabela 13 – Medidas validadas na relação entre monitoramento e desempenho .....	69
Tabela 14 – Fatores de Monitoramento x Engajamento - Spearman´s rho .....	69
Tabela 15 – Fatores de Monitoramento x Metas Desafiadoras - Spearman´s rho.....	71
Tabela 16 – Fatores de Monitoramento x Aproximação com a Chefia - Spearman´s rho .....	72
Tabela 17 – Fatores de Monitoramento x Autonomia do Tempo - Spearman´s rho .....	73

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Evolução do teletrabalho na Administração Pública.....	24
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AP	Administração Pública
APF	Administração Pública Federal
AVE	Average Variance Extracted
AVE	Variância Média Extraída
CENP	Centro Nacional de Primatas
CEPSH-UFSC	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COGEP	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
CR	Composite Reliability
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DNS	Departamento Nacional de Saúde
DSEI	Distrito Sanitário Indígena
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
HF	Hospital Federal
HOMALS	Homogeneity Analysis by Menos of Least Square
IEC	Instituto Evandro Chagas
IN	Instrução Normativa
INC	Instituto Nacional de Cardiologia
INCA	Instituto Nacional de Câncer
INTO	Instituto Nacional Traumatologia e Ortopedia
MS	Ministério da Saúde
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial de Saúde
PG	Programa de Gestão
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PLS	Partial Least Squares
PMS	Sistema de Medição de Desempenho
SEM	Structural Equations Modeling
SEMS	Superintendência Estadual do Ministério da Saúde
SGP	Secretaria de Gestão de Desempenho do Ministério da Economia
SIARH	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UF	Unidade da Federação
VPN	Rede Privada Virtual

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS .....	17
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO DO DESEMPENHO .....	20
2.1.1 REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO .....	24
2.1.2 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO .....	29
2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO PARA O CONTEXTO DO TELETRABALHO .....	33
2.2.1 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DO DESEMPENHO .....	43
2.2.2 ASPECTOS RELEVANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	51
3.2 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	52
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	52
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	53
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	54
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	57
4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	58
4.2.1 MODELO DE MEDIÇÃO.....	58
4.2.2 MODELO ESTRUTURAL.....	60
4.3 TESTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN E ANÁLISE DA HOMOGENEIDADE (HOMALS).....	62
4.3.1 ANÁLISE DA HOMOGENEIDADE (HOMALS) – PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO NO TELETRABALHO.....	62

4.3.2 ANÁLISE DA HOMOGENEIDADE (HOMALS) – MONITORAMENTO E DESEMPENHO NO TELETRABALHO.....	68
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
5.1 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS OU <i>STRUCTURAL EQUATIONS MODELING</i> (SEM) .....	75
5.1.1 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE HOMOGENEIDADE - PRODUTIVIDADE .....	78
5.1.2 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE HOMOGENEIDADE – MONITORAMENTO .....	79
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DO MS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento das demandas no setor público brasileiro exige a superação do trabalho burocratizado por prestação de serviços mais céleres e eficientes, de modo a modernizar os procedimentos internos de funcionamento da Administração Pública, que se desenvolve constantemente, sente o impacto da pandemia e a necessidade de reorganização da sua forma de trabalho. A modalidade de trabalho remoto ou teletrabalho era pouco difundida no Brasil, sendo escassa também sua literatura, e a partir do primeiro trimestre de 2020, quando passou a ser adaptada repentinamente, promoveu impactos estruturais nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, alterando a ordem e o status quo (PILKINGTON; KUMAR, 2020).

A pandemia ocasionada pelo coronavírus SARS-CoV-19, de alta transmissibilidade e disseminação global, trouxe para as organizações, até mesmo as que não haviam se planejado para adotar arranjos flexíveis de trabalho, a necessidade de implantar o teletrabalho, como uma estratégia para atender as recomendações dos órgãos de saúde pública, resguardar a saúde de seus colaboradores e não interromperem suas atividades produtivas (BRASIL, 2022). O teletrabalho deixou de ser uma modalidade opcional de trabalho (COELHO JUNIOR; FAIAD; REGO; RAMOS, 2020), noção que vigorava no Brasil pré-pandemia, a partir do preenchimento de um perfil desejado ao teletrabalhador, e passou a ser compulsório àqueles que teriam (e poderiam) desempenhar suas atividades laborais, a partir desse momento, de casa.

Muitas organizações públicas implementaram o teletrabalho, uma inovação organizacional que se espera melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos. Pinho e Sacramento (2009) e Bresser-Pereira (1998), acrescentam ainda que o teletrabalho na Administração Pública brasileira representa uma possibilidade de inovação, que pode contribuir para a superação das estruturas burocráticas em favor da construção de uma nova cultura de gestão, mais eficiente e com foco em resultados.

A superação de estruturas burocráticas e essas mudanças e tendências influenciam expectativas e práticas de gestão também na esfera pública, cujas organizações, além de lidarem com demandas por eficiência, transparência, inovação e adaptação comuns às empresas privadas, devem primar por um melhor atendimento ao cidadão, incentivando a cidadania e contribuindo para uma maior credibilidade dos serviços públicos em geral, o que significará uma representação mais efetiva do Estado (DEMO; PESSÔA, 2015). O teletrabalho tem implantado arranjos flexíveis que modificam os tradicionais locais e horários de trabalho, como forma de alcançar um melhor equilíbrio entre demandas da organização e do trabalhador, além

de potencializar o desempenho individual e a efetividade organizacional (OLIVEIRA; ANDRADE; PANTOJA, 2019; CAILLIER, 2013; DONNELLY; JOHNS, 2020).

Neste cenário, a gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados, implica um novo “contrato de trabalho” a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Não estamos falando aqui do contrato formal obrigatório para a efetiva vinculação de um funcionário, mas de um “contrato operacional e psicológico”, em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as partes. Um contrato em que a presença física perca importância frente o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito<sup>1</sup>.

Analisar o teletrabalho nos diferentes contextos organizacionais consiste em uma tarefa atual e relevante no campo da gestão, constituindo uma lacuna na literatura. Oliveira *et al.* (2019) verificaram que, apesar da crescente propagação do teletrabalho dentro das instituições públicas, poucos estudos tratam sobre o tema, que carece de aprofundamento nas reflexões teóricas e na testagem de modelos empíricos. Outrossim, Kim e Lee (2020) destacam a necessidade e relevância de evidências empíricas de como programas que visam coordenar demandas pessoais e profissionais, onde se inclui o teletrabalho, afetam atitudes e comportamentos no trabalho.

No contexto do Ministério da Saúde (MS), a pandemia, ainda em curso, também determinou a adoção do teletrabalho compulsório para um grande contingente de servidores, assim reforçando a necessidade de implementação de gestão de desempenho que realize o acompanhamento do desempenho do trabalho que não seja exclusivamente dentro da repartição pública.

Frente a este cenário, as secretarias e as unidades do MS, dentro da abrangência e especificidade de suas competências, têm se dedicado a garantir o cumprimento das medidas necessárias ao enfrentamento da referida pandemia, bem como a continuidade da prestação de serviços essenciais. O desafio da gestão do MS constitui-se em zelar pelo bem-estar dos trabalhadores, pois, conforme dados extraídos em julho de 2022, do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIARH), pelo menos 25% dos servidores, em março de 2020, tiveram que desempenhar suas atividades por meio do teletrabalho, sem a institucionalização do Programa de Gestão e, por consequência, sem ferramentas para

---

<sup>1</sup> Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília: ENAP, 2010.



monitorar e avaliar o desempenho dos respectivos trabalhadores. Houve ainda um grande contingente de trabalhadores sem condições adequadas de trabalho e com comorbidades que, por força da Instrução Normativa SGP/ME nº 19, de 12 de março de 2020, foram afastados das atividades laborais por tempo indeterminado ou enquanto perdurasse a pandemia.

A avaliação de desempenho é um dos pontos que deve ser adaptado para o contexto remoto. Cabe destacar que o modelo e a metodologia de avaliação de desempenho adotados no MS foram desenhados a partir da realidade do trabalho presencial. Nesse sentido, o surgimento de uma nova modalidade de trabalho requer um novo olhar para a avaliação de desempenho, e demanda a participação dos protagonistas – os trabalhadores – na produção de conhecimento de modo a embasar um novo modelo de avaliação eficaz e que gere resultados efetivos.

Para melhor gerenciamento dessa nova demanda, há de se considerar os modelos e as metodologias de Avaliação de Desempenho (AD), pois foram se modificando ao longo dos anos, buscando aprimorar os desenhos, a forma de implementação e também, melhorar o uso da informação. Porém, ainda ocorrem dificuldades no âmbito do setor público. As limitações na gestão de desempenho podem ser classificadas por características, segundo Odelius (2010) como: próprias dos sistemas de AD; dos atores envolvidos em implementar os sistemas; da cultura organizacional na qual se desenvolvem os sistemas; e fatores externos à organização.

O aprimoramento do sistema de AD demanda fundamentação teórica, empírica e a elaboração de políticas baseadas em evidências científicas proporcionando uma abordagem para a formulação e a implementação de programas que buscam assegurar a tomada de decisões. Caracteriza-se por propiciar o acesso transparente e sistemático às evidências e pela consideração de achados de pesquisa como insumos do processo de formulação de políticas (OXMAN; LAVIS; LEWIN; FRETHEIM, 2009).

Portanto, o problema de pesquisa pode ser descrito na seguinte questão: **Quais os fatores determinantes para o desempenho dos servidores do MS em regime de teletrabalho?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar os fatores determinantes para o desempenho dos trabalhadores do MS em regime de teletrabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar o perfil dos teletrabalhadores do MS;
2. Identificar a percepção dos teletrabalhadores do MS acerca de fatores determinantes para o seu desempenho, no contexto do teletrabalho; e
3. Verificar as relações entre os fatores determinantes para o desempenho do teletrabalho no MS.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Em face da implementação do teletrabalho em caráter emergencial para cumprir as determinações de distanciamento social da Organização Mundial da Saúde (OMS), é necessário ter em mente que na era pós Covid-19, a estrutura organizacional, a estratégia, a cultura, os papéis e os processos estarão cada vez mais virtualizados, exigindo um novo modelo de gestão com mais equilíbrio e harmonia organizacional.

Neste contexto, mesmo que específico e em momento de excepcionalidade, surgiu a necessidade de manter os serviços em pleno funcionamento e garantir maior proteção à saúde dos servidores do MS, não muito diferente do que ocorreu em outras organizações. Além do investimento tecnológico, foi necessário transformar os processos internos, treinar as equipes e fornecer os recursos físicos necessário para o desempenho das atividades dos servidores.

É oportuno reconhecer que o tema merece atenção e necessidade de aprofundamento desse modelo trabalhista, análise dos impactos na gestão, bem como a sua influência nos aspectos da cultura organizacional, visto que, o próprio Governo Federal estabeleceu novas diretrizes para implementação da política na Administração Pública Federal (APF)<sup>2</sup>.

Nilles (1997) aponta que o principal critério para a adoção do teletrabalho é o mesmo em todos os casos. Para o autor, se um serviço, ou a maior parte dele, não depende da localização do trabalhador, então é viável a adoção do teletrabalho. Além disso, afirma que, mesmo com todos os custos de planejamento, projetos, organização, alterações tecnológicas, treinamento e inovação, o teletrabalho apresenta retorno tanto para a organização como para o trabalhador.

---

<sup>2</sup> O Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, neste instrumento de gestão disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2022).

Portanto, a pesquisa torna-se relevante em virtude de pouca literatura encontrada sobre desempenho em trabalhos remotos, pela tendência atual que governos e sociedade se interessam pelo desempenho dos servidores públicos; e por fim, pela relevância na produção de conhecimento que pode contribuir para a adaptação do atual modelo de avaliação ao contexto do teletrabalho.

Além disso, a pesquisa poderá contribuir para a compreensão da complexidade do fenômeno, uma vez que a individualidade dos trabalhadores, a cultura da organização onde o teletrabalho foi implantado, bem como as características da região onde a organização está localizada talvez influenciem a maneira como a experiência do teletrabalho é percebida pelos teletrabalhadores. Assim, a investigação do teletrabalho a partir do resultado da pesquisa, somada aos procedimentos metodológicos detalhados nos capítulos a seguir, reforçam a perspectiva de contribuição teórica, metodológica e prática do presente estudo e justificam a sua realização.

O resultado da pesquisa contribui ainda com a literatura, já que ainda é inicial a discussão sobre avaliação de desempenho no teletrabalho, além dos aspectos apontados em cada construto da pesquisa a partir da percepção dos teletrabalhadores do MS. Cabe destacar como pontos importantes da sua aplicação: o uso tático dos resultados da avaliação para fins gerenciais, o papel essencial das lideranças demonstrando compromisso com a prática, o conhecimento de sua importância e o adequado preparo para conduzi-la. Com isso, torna-se relevante os resultados apresentados ao contribuir para o avanço das discussões acerca da avaliação de desempenho no teletrabalho pautado em um novo modelo de gestão com base em resultados, em especial, no contexto do MS.

Por tudo exposto, a finalidade da pesquisa é contribuir com a identificação dos fatores determinantes para o desempenho dos teletrabalhadores do MS, tendo em vista não haver conhecimento consolidado de como avaliar desempenho no teletrabalho. Contribuir para o alcance dos objetivos institucionais do Órgão, fortalecer sua cultura organizacional, subsidiar a tomada de decisão gerencial sobre as políticas e práticas que precisam ser aprimoradas com vistas à implementação e gestão exitosa do teletrabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estão descritos nas seções que seguem uma síntese das principais referências da literatura que servirão de apoio para o desenvolvimento da pesquisa e para consecução dos objetivos estabelecidos. A pesquisa aborda temas relativos à governança e gestão do desempenho, gestão do desempenho para o contexto do teletrabalho seguida da contextualização do teletrabalho. Contudo, a literatura será atualizada, buscando apresentar as últimas contribuições científicas na área de gestão de desempenho para o contexto do teletrabalho no setor público.

### 2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO DO DESEMPENHO

A Administração Pública é o aparelho de Estado, organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, se apresenta como uma organização que tem o objetivo de pôr em prática funções políticas e serviços realizados pelo governo. Em outras palavras, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Além da Administração Pública, a sociedade está passando por um período de grandes mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais, resultando num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação pode ser percebido por meio de processos de racionalização organizacional e técnicas incorporadas ao ambiente como novas tecnologias e novos modelos de gestão, de forma a mudar a prática de trabalho.

Ribeiro, Calijorne, Jurza, Ziviani e Neves (2017) corrobora dizendo que a organização tem que estar preparada para: abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, aprender a criar o novo por meio da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e realizar a inovação contínua como um processo organizado. A geração de um desempenho superior vai depender das receitas obtidas das estratégias.

No contexto da saúde pública brasileira, a governança é relevante tanto pelo impacto direto na vida e bem-estar dos cidadãos, quanto pela complexidade de camadas de gestão envolvidas (os agentes), responsáveis desde políticas nacionais a serviços locais, conforme preconizado na Lei 8.080/1990 que instituiu o SUS. Nesse ínterim, a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) apresenta um conceito a nível global que auxilia essa compreensão ao afirmar que a governança no setor da saúde se refere a funções relacionadas à orientação e

formulação de regras desempenhadas por governos e/ou tomadores de decisão, à medida que buscam atingir os objetivos da política nacional de saúde que conduzam à cobertura universal de saúde.

Ainda segundo a OMS (2020), a governança é um processo político que envolve o equilíbrio de influências e demandas concorrentes e inclui: manutenção da direção estratégica do desenvolvimento e implementação de políticas, detecção e correção de tendências e distorções indesejáveis, articulação de caso da saúde no desenvolvimento nacional, regulamentação de comportamento de atores (de financiadores de serviços de saúde a prestadores de serviços de saúde) e estabelecimento de mecanismos de responsabilização transparentes e eficazes.

Conforme TCU (2018), a governança gira em torno da adoção de instrumentos que reduzem os riscos da delegação da administração e se preocupa com mecanismos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Já a gestão, planeja com base nas diretrizes definidas pelas instâncias de governança, executa o planejamento, controla a sua execução e age no sentido de realizar correções, caso haja discrepância ou oportunidade de melhoria que impacte o alcance das metas e objetivos da organização.

O desempenho, um paradigma contemporâneo da Governança Pública, passou a ser entendido como uma perspectiva de conceito em expansão, que contempla esforço para produzir resultados que, em última instância, geram valor público sustentável aos beneficiários e à sociedade (BRASIL, 2009).

O desempenho, nessa perspectiva, é um construto multidimensional em expansão. Multidimensional porque pode ser visto por uma perspectiva de esforço (economicidade, excelência e execução), assim como por uma perspectiva de resultados (eficiência, eficácia e efetividade). Em expansão porque a literatura já considera dimensões que vão além de resultados, como, por exemplo, a geração de valor, que aborda aspectos como satisfação, confiança, valores sociais, resiliência e capacidade (ANDREWS, 2010; BREWER, 2006).

Além de ser um conceito específico e multidimensional (ao envolver entregas, impactos e valor), a definição de desempenho é multifatorial, ou seja, envolve uma série de determinantes. Não há um único fator que determine o desempenho ou possa ser considerado mais importante, uma vez que há diversos deles que podem impactar o desempenho em maior ou menor intensidade, a depender do contexto em que a organização, equipe ou indivíduo atuam (ANDREWS, 2010; BREWER, 2006).

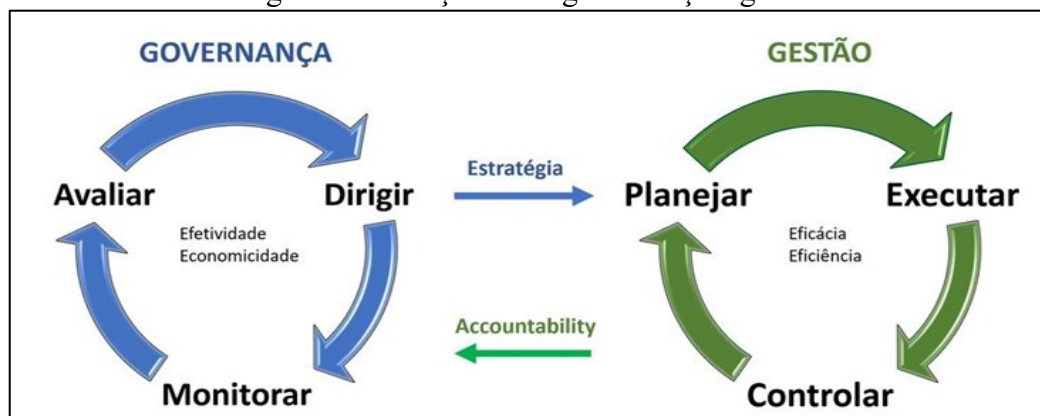
De acordo com Walker, Boyne, & Brewer, (2010), dentre os diversos fatores que, em alguma extensão, impactam o desempenho, pode-se citar: motivação/vocação para o serviço público: pessoas motivadas e vocacionadas ao serviço público apresentam maior tendência de desempenhar bem seu papel e servir adequadamente aos cidadãos; concertação de relações inter e intraorganizacional: diz respeito à sinergia a ser criada a partir do relacionamento entre diversas organizações e equipes de uma mesma organização; e gestão de recursos que envolve a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis no sentido de gerar a maior quantidade possível de entregas e impactos. Ademais, envolve prover os recursos-chave necessários para habilitar o desempenho, já que indivíduos capacitados nada conseguem produzir sem os recursos adequados para atuar; estabelecimento de metas que é a definição adequada de metas a serem alcançadas em determinado momento futuro pode estimular equipes e indivíduos a performar cada vez melhor; redução da burocratização excessiva de procedimentos e obrigações que é a burocracia excessiva prejudica o alcance de resultados, já que os envolvidos estão mais preocupados com os meios do que com os fins; definição de estratégias viáveis e adaptativas ao contexto que são as estratégias e cursos de ação específicos para cada organização e precisam ser adaptados às características do ambiente em que ela está inserida; estruturas organizacionais apropriadas com diversas funções a serem exercidas em uma organização, portanto, as unidades/equipes devem ter clareza de seu papel e de como elas colaboram com as demais unidades da própria organização e, da mesma forma, com outras organizações; e liderança que configura um dos principais, se não o principal, determinante do desempenho, já que é transversal aos outros elementos supracitados.

O conceito de desempenho foi importante na evolução da Administração Pública. No que tange à Nova Governança Pública, existe a tentativa de conciliar, redirecionar, reelaborar e rearmonizar os elementos de desempenho, desenvolvimento, valor público, entre outros. Para tanto, parte-se do princípio de que não é possível gerar valor público sem que exista desempenho; assim como não é possível desempenhar sem o desenvolvimento de capacidades (BRASIL, 2009).

Conforme o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), a governança gira em torno da adoção de instrumentos que reduzem os riscos da delegação da administração e se preocupa com mecanismos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Já a gestão, planeja com base nas diretrizes definidas pelas instâncias de governança, executa o planejamento, controla a sua execução e age no sentido de corrigir, caso haja alguma discrepância que impacte o alcance das metas e objetivos da organização.

O entendimento simplificado é apresentado na Figura 1, que demonstra os mecanismos dos ambientes de governança e de gestão e como se relacionam.

Figura 1 – Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2020, p. 8).

Diante dos conceitos apresentados, percebe-se que a Governança é algo mais amplo que engloba a gestão e até mesmo a governabilidade. Segundo Matias-Pereira (2018) a governança tem como postulado fundamental as condições mínimas de governabilidade. Bresser-Pereira (1998) diz que sem governabilidade plena é impossível obter a governança.

O Referencial Básico de Governança do TCU (2020), 3ª edição, conceitua a governança organizacional como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização (que administra recursos públicos) e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Segundo Paludo e Oliveira (2021), a Governança Pública chegou para influenciar e expandir a administração gerencial: de um lado há maior preocupação das Instituições Públicas com resultados entregues aos cidadãos e demais interessados e do outro lado têm a sociedade exigindo maior eficiência, eficácia, efetividade e melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública.

O propósito da governança não é, nem poderia ser, a criação de mais controles e de mais burocracia. Ao contrário, a governança provê formas de descobrir oportunidades de remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, pois seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de valor. Por isso, a mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem

condiz com ela. Todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade (OCDE, 2017).

### 2.1.1 Regulamentação do teletrabalho

Desde o início dos anos 80, a necessidade de flexibilidade organizacional vem ocupando lugar de destaque nas análises da estrutura e dos processos das organizações. Com o surgimento do computador pessoal, as organizações passaram por grandes modificações no cenário corporativo e, a partir da década de 90, foi possível uma maior interação entre as organizações e as pessoas por meio da conectividade proporcionada pelas ferramentas de TIC (GASPAR; BELLINI; DONAIRE; SANTOS; MELLO, 2011).

Em virtude da pandemia da Covid-19, milhares de servidores foram colocados em teletrabalho e a execução das atividades laborais, fora do ambiente organizacional, passou a fazer parte da rotina dos órgãos e entidades da Administração Pública. Diante do quadro de incerteza posto pela pandemia e em relação ao retorno ao trabalho presencial, abriu-se uma janela de oportunidade para a implementação do Programa de Gestão.

Na Administração Pública houve uma evolução quanto a regulamentação do teletrabalho, conforme mostra o Quadro 1 e a edição de algumas normas foi realizada no contexto de uma emergência sanitária que demandou o teletrabalho por outros motivos, mas abriu uma oportunidade para a modernização da administração, quebrando muitas barreiras. Ela não criou a obrigatoriedade de órgãos e entidades aderirem ao Programa e tampouco ofereceu desenho único de implementação, permitindo aos interessados encontrar soluções customizadas às suas respectivas realidades e gerando rica diversidade de experiências.

Quadro 1. Evolução do teletrabalho na Administração Pública

Ano	Marcos regulatórios do teletrabalho no Brasil
1995	Decreto nº 1.590 regulamentou o Programa de Gestão na AP
2011	Lei nº 12.551 alterou a Consolidação das Leis Trabalhistas
2017	Lei nº 13.467 disciplinou o teletrabalho no seu art. 75-B
2018	Instrução Normativa SGP/MP nº 1 implementou o Programa de Gestão na AP
2020	Instrução Normativa nº 19 adotou o teletrabalho compulsório a partir da Pandemia Covid-19
2020	Instrução Normativa nº 65 desburocratizou o teletrabalho na AP
2020	Decreto nº 11.072 regulamentou o programa de Gestão e Desempenho na AP

Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando isto, cabe destacar o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o qual regulamentou as regras para a adoção do teletrabalho pela Administração Pública Federal por meio do Programa de Gestão (PG) (BRASIL, 1995).



A mudança mais significativa no cenário nacional ocorreu em 2017, com a aprovação da Lei nº 13.467, tendo disciplinado o teletrabalho no seu art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

Somente em 2018, a implementação do Programa de Gestão foi regulamentada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia, por meio da Instrução Normativa SGP/MP nº 1/2018 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018). A regulamentação publicada em 2018 estimulou a adesão de vários órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

O recente Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, é outro marco regulatório que cabe ser destacado no âmbito da Administração Pública Federal, criando o que passou a ser chamado de Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (BRASIL, 2022). O primeiro elemento a ser salientado é a maior estabilidade e legitimidade que o decreto trouxe para o PGD.

O citado PGD traz elementos inovadores que vem ao encontro de uma mudança de paradigma na Administração Pública, sendo que o foco agora é na gestão do desempenho, na busca de resultados que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade. Esse é o diferencial que a gestão pública precisa internalizar para romper modelos sedimentados ao longo da história da gestão pública.

Como se pode notar, a pandemia acelerou a inauguração de novo capítulo no Poder Executivo Federal. O Programa de Gestão, cujo foco está no resultado e no ganho da eficiência em detrimento do controle da presencialidade do servidor nas dependências da organização, pode contribuir para a implementação de um assunto que, há anos, é um tabu: a avaliação de desempenho individual. Resguardadas as particularidades das instituições e dos contextos nos quais estão inseridos, os dados publicados poderão preencher uma lacuna importante: o que os servidores públicos fazem visando à entrega de valor à sociedade?

O Programa de Gestão se apresenta como uma oportunidade de rompimento com as práticas gerenciais do século passado, fundamentadas em comando e controle. Ainda na década de 1990, Drucker (1993) argumentou que ir ao escritório era uma prática obsoleta e que era mais simples, mais barato e mais rápido levar a informação até as pessoas e não o contrário. Porém, apenas com a crise de saúde mundial causada pela pandemia da Covid-19, essa visão se tornou prática.

Os autores Ceribeli e Ferreira (2016) concluíram que os indivíduos que atuam em organizações que flexibilizam o cumprimento da jornada de trabalho por meio de práticas como teletrabalho, estão mais propensos a manifestar, como forma de retribuição, maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização.

A flexibilidade organizacional pode ser vista como grande vantagem para a organização, visto que permite a autonomia de horários ao trabalhador, gerando um aumento em seu comprometimento. Para Malik, Rosenberger, Fitzgerald, Houlcroft (2016), além dos benefícios individuais, o uso do teletrabalho pelas organizações se deve ao fato de existir uma relação positiva com produtividade, compromisso e desempenho, além da redução de custos imobiliários e do absenteísmo.

Salas (2017) expõe que a adoção do teletrabalho permite importantes retornos sobre o investimento realizado pela organização, tais como uma redução significativa do custo dos serviços públicos, da utilização do papel, do absenteísmo e da poluição ambiental; melhoria da imagem institucional; a potencialização das competências e da inovação dos trabalhadores; e maior autonomia profissional. Para o autor, considerando essas vantagens, a importância de se implementar a modalidade de teletrabalho torna-se vital, não somente em empresas privadas, mas também nas organizações públicas (SALAS, 2017).

Carcelén (2017) afirma que o teletrabalho possui uma série de vantagens no contexto organizacional recente, segundo ele, o teletrabalho pode ser considerado como uma opção mais eficaz na busca de um equilíbrio entre as obrigações laborais e as obrigações familiares, pois permite uma importante economia de tempo com os deslocamentos entre trabalho e residência. Coenen e Kok (2014) são mais abrangentes no que se refere aos benefícios do teletrabalho para as organizações, para eles, a flexibilidade de horário traz menor rotatividade de pessoal e permite ao funcionário o aumento de sua produtividade.

Essa modalidade incentiva a criatividade e favorece a iniciativa e a autonomia para além dos benefícios individuais, os órgãos também tiram proveito dessa modalidade, aumentando a produtividade, o compromisso, diminuindo os níveis de absenteísmo e custos imobiliários (BLEYER, 1999; NOGUEIRA FILHO; OLIVEIRA; SÄMY; NUNES, 2020).

Dentre as possíveis desvantagens, sob o prisma do trabalhador, pode-se destacar o isolamento profissional e os conflitos entre trabalho e vida pessoal. No que se refere às desvantagens sob a perspectiva do órgão, pode-se elencar a segurança da informação e dificuldades na comunicação entre as pessoas de uma mesma equipe (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

No ambiente de negócios, o *home office* foi adotado como modelo de trabalho prevalente nas organizações em que isso foi possível, inclusive pelas quarentenas no Brasil e no mundo (SOROOSHIAN, 2020). Apesar de ter se mostrado uma alternativa segura para a manutenção de certo nível de atividade econômica, trouxe consigo desafios como: encontrar a adequação entre a distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o convívio familiar e atividades domésticas e escolares (ARAÚJO, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020). As organizações nem sempre estavam prontas para tal cenário, seja em termos de infraestrutura (acesso remoto, máquinas, softwares, por exemplo), ou de gestão (alinhamento e comunicação, colaboradores sentirem-se “sem pertencimento”, etc.). É importante mencionar que, esse aspecto vem sendo trabalhado, visto que o teletrabalho deverá ser uma constante (NEELEY, 2020).

Barros e Silva (2010), estudando a percepção de funcionários de uma multinacional acerca de sua própria atuação na modalidade de teletrabalho, escreveram um artigo muito completo, em que descrevem conceitos fundamentais para o entendimento desse fenômeno. Eles iniciam apresentando reflexões acerca do teletrabalho, como um dos fatores relacionados à modernidade tardia e sobre a ambiguidade de um discurso que aponta mudanças, mas que não dá conta das várias inconsistências que delas resultam.

Segundo estes autores, as últimas décadas trouxeram inúmeros processos de reestruturação das organizações e uma intensa reconfiguração das relações de trabalho, mas ainda há pouco conhecimento acerca das consequências dessas mudanças e um exemplo de fenômeno sobre cujas implicações ainda há pouca produção de conhecimentos é o das práticas de teletrabalho. Citam, ainda, a afirmação de Bill Gates que previu, até o ano de 2050, que metade da população ativa no mundo estará atuando nessa forma de trabalho. Ao longo do artigo, descrevem todo o processo de implantação do teletrabalho, inclusive a avaliação de desempenho e concluem afirmando que os resultados encontrados sugerem que as condições para a implantação da modalidade vão além da definição de responsabilidades, procedimentos e da disponibilização de recursos de apoio (BARROS; SILVA, 2010).

Barros e Silva (2010) destacam ainda, a falta de visibilidade do teletrabalhador e a dificuldade relatada por líderes no acompanhamento do desempenho de seus subordinados, retomando questões de controle e avaliação dos teletrabalhadores. A questão do gerenciamento de profissionais que não podem ser vistos todo o tempo foi também levantada por Groen, Van Triest, Coers e Wtenweerde (2018), não exatamente como uma desvantagem, mas como um desafio para os gestores.

Filardi, Castro e Zanini (2020) indicam a falta de comunicação, perda de vínculo com a empresa, problemas psicológicos, infraestrutura e controle do teletrabalhador. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) verificaram a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade. Rocha e Amador (2018), por sua vez, ressaltam que existe uma série de riscos envolvidos, principalmente em relação à individualização do trabalho, a qual pode acarretar o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.

Em estudo desenvolvido por Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker e Bruijn (2014), verificou-se que é necessário distinguir entre as práticas oficialmente implementadas na organização e como os empregados as percebem. A simples introdução de novas formas de trabalho pode não alcançar os resultados desejados quando não considera uma cultura organizacional compatível que dê suporte a elas. Lewis (2013) também aponta a importância de questões culturais para a funcionalidade e a efetividade do teletrabalho, argumentando que na cultura francesa, por exemplo, em que as interações e comunicações cara a cara são muito valorizadas, o teletrabalho encontra mais barreiras para se estabelecer.

Com base nos estudos apontados, é possível depreender que o funcionamento e os impactos do teletrabalho não são ponto pacífico e que variáveis organizacionais e pessoais podem ajudar a compreender e discutir o fenômeno. Lewis (2013) ressalta a necessidade de estudar e analisar o teletrabalho a partir de diferentes perspectivas, abordando diferentes tipos de variáveis ou indicadores e captando as percepções dos diferentes envolvidos no processo, como os supervisores de teletrabalhadores, os colegas de teletrabalhadores e os próprios teletrabalhadores. As experiências com os arranjos podem ser distintas, e sua ampla compreensão na organização requer informações das múltiplas fontes.

Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020), em todos os órgãos onde o teletrabalho foi implementado, as metas de produtividade foram superiores àquelas estipuladas para os servidores em regime presencial, tendo sido implementada também uma avaliação de desempenho periódica do cumprimento dessas metas. Assim, a adoção desse modelo se pautou na busca de melhoria dos serviços prestados e aumento da produtividade, visando assim à melhoria dos resultados apresentados para a sociedade.

O contexto atual do trabalho na Administração Pública Federal demanda, além da complexidade relacionada à avaliação de desempenho, a formulação de instrumento capaz de avaliar as ações realizadas ou atividades desempenhadas no teletrabalho.

Acresça-se, que são sinônimos do teletrabalho, os seguintes termos: *telecommunting*, *e-work*, *telework*, *home office*, *work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel (BARROS; SILVA, 2010; GASPAR *et al.*, 2011).

Por fim, considerando os termos citados para definir o teletrabalho como uma forma de trabalho descentralizado, o que o envolve não só a mudança no modelo de negócio, mas uma mudança na forma de gestão do negócio.

Vários países estão aderindo ao teletrabalho e reconhecendo os benefícios, vantagens e desafios das novas formas de interação neste mundo digital. Isso implica poder viver e trabalhar estabelecendo sintonia saudável, ao mesmo tempo em que será possível fazer desta teia de amplitude mundial uma ferramenta a favor da produção de bens e serviços sustentáveis e ecologicamente corretos.

Ao expandir os limites de quando e onde é possível se envolver com atividades relacionadas ao trabalho, o teletrabalho não está apenas ultrapassando os limites temporais e espaciais previamente conhecidos como também está mudando o desenho do trabalho em si (LING, 2008).

Em síntese, o teletrabalho, já presente nas diversas instituições públicas, admite a flexibilidade do trabalho na execução das tarefas e metas dentro das definições sistemáticas de eficiência e efetividade organizacional, além do que permite benefícios práticos ao servidor público, no tocante ao aumento da sua qualidade de vida e à otimização de custos administrativos.

### **2.1.2 O processo de transformação digital e comunicação na organização**

Que o mundo vem passando por mudanças é algo sabido por todos, mas por que isso é tão falado nos dias de hoje? Porque essas mudanças estão ocorrendo de forma cada vez mais veloz e em ciclos mais curtos, de forma exponencial. Elas contribuem para a chamada Quarta Revolução Industrial. O autor desse conceito e fundador do Fórum Econômico Mundial, diz que estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes (SCHWAB, 2016).

A tecnologia impõe ao governo a necessidade de processos mais ágeis, de inovação e de entrega de valor para a sociedade, sendo preciso escalar os serviços a todos os cidadãos e incluir as pessoas nessa nova onda. Para atender a essas demandas, precisamos incluir

digitalmente os servidores e gestores dos diversos órgãos, oportunizar o desenvolvimento de competências digitais para lidar com o mundo cada vez mais informatizado, mudar a mentalidade para novos processos de trabalho.

As TICs podem ser usadas para alcançar maior eficiência governamental, melhor qualidade de serviço e participação mais democrática. É dizer, o teletrabalho, como ferramenta de inovação disponível nas organizações, visa a recorrer à moderna tecnologia e aos métodos atuais adotados para obter qualidade da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma, em que destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

No entanto, o uso das TICs não se restringiu ao fornecimento de serviços aos cidadãos, elas permitiram também que a execução dos serviços pudesse ser realizada de qualquer lugar. Assim, diante do avanço da TIC, surge o teletrabalho, como forma de substituir a ida do colaborador até a organização, permitindo a execução de suas tarefas em local externo a instituição.

Com toda essa mudança tecnológica, mudou o trabalho e mudou a forma de trabalhar. As gerações chamadas *millenial* e geração Z (nativas digitais) começaram a questionar a necessidade de ficar dentro de empresas, órgãos e fábricas para entregar resultados que não dependiam de jornada de trabalho. Passaram então a reivindicar jornadas flexíveis de trabalho, nas quais fossem possíveis conciliar e integrar sua vida pessoal e profissional, sem abrir mão de uma ou de outra (TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

Isso exige investimentos em softwares para administrar todo o processo, além de treinamento aos gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas distantes das organizações. A decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

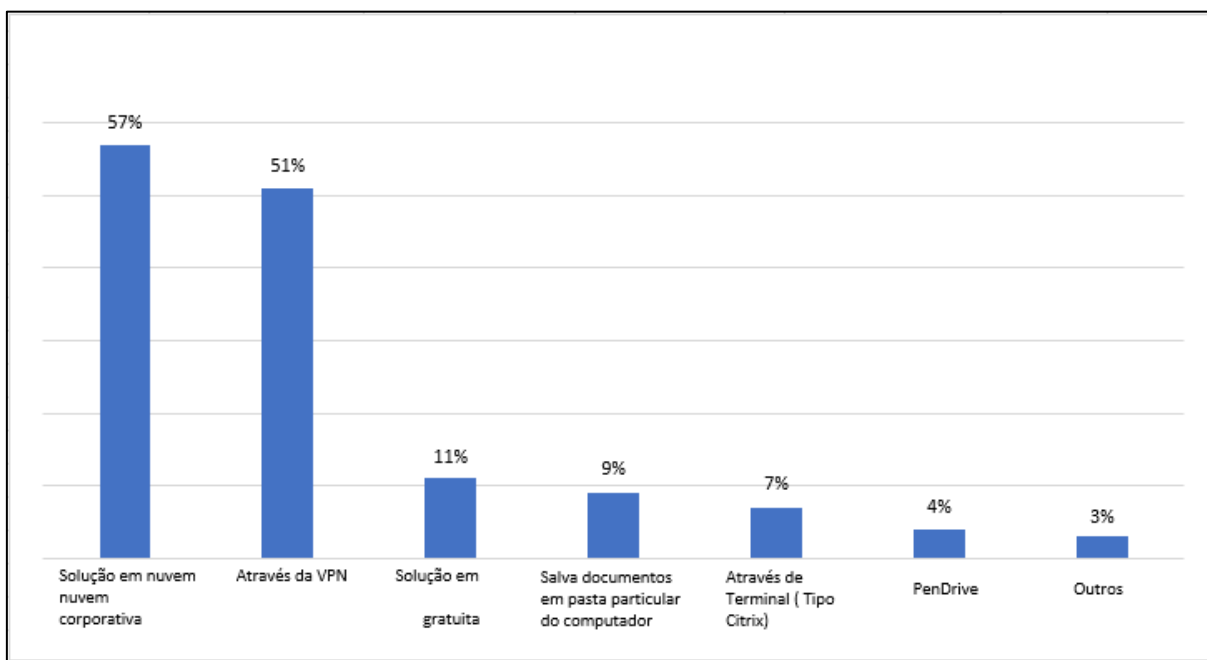
Os avanços tecnológicos sustentam o crescimento do teletrabalho, já que passaram a oferecer ferramentas seguras e ágeis para os trabalhadores e empresas. O teletrabalho caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (TASCETTO; FROEHLICH, 2019). Diversos aplicativos e softwares passaram a auxiliar no armazenamento de arquivos em nuvem, na gestão de projetos, troca de mensagens e videoconferências. Esse avanço da Transformação Digital

dentro das organizações, permitiu que as lideranças passassem a coordenar as atividades da equipe, garantindo a agilidade na comunicação e segurança da informação.

Subitamente, o teletrabalho emergiu como modalidade de trabalho e até mesmo compulsória à continuidade das atividades socioeconômicas desenvolvidas pelos atores integrantes dos setores privado e público, o que demonstra claramente a viabilidade da implementação do teletrabalho em larga escala, tanto no setor público quanto na esfera privada. Vale destacar que, os impactos do uso compulsório das TICs foram, em grande medida, minimizados naquelas organizações já dotadas de capacidade tecnológica para o enfrentamento da crise que ora se instalou, o que não seria de se esperar naquelas organizações despreparadas tecnologicamente para a consecução de suas tarefas e atividades mais tradicionais e resistentes à inovação nos seus modos de produção.

Um dos principais desafios no processo de Transformação Digital nas organizações é a criação de um ambiente seguro e com comunicação ágil, onde os profissionais possam acessar tanto arquivos quanto ferramentas de trabalho. Na maioria das empresas, o acesso se dá através de VPN (Rede Privada Virtual) e acesso via nuvens corporativas, conforme apresentado na Figura 2. A partir dessas ferramentas, os trabalhadores têm acesso às informações, sistemas e dados necessários a partir de qualquer local e horário, basta que haja uma conexão com a internet. Dessa forma, o trabalhador pode ter acesso direto ao servidor da empresa e realizar com sucesso, de forma remota e segura, as suas atividades, contando com as mesmas configurações de proteção, centralização e padronização de rede vivenciadas quando trabalha internamente na empresa.

Figura 2 – Formas de acesso aos documentos da empresa



Fonte: SAP Consultoria (2022)

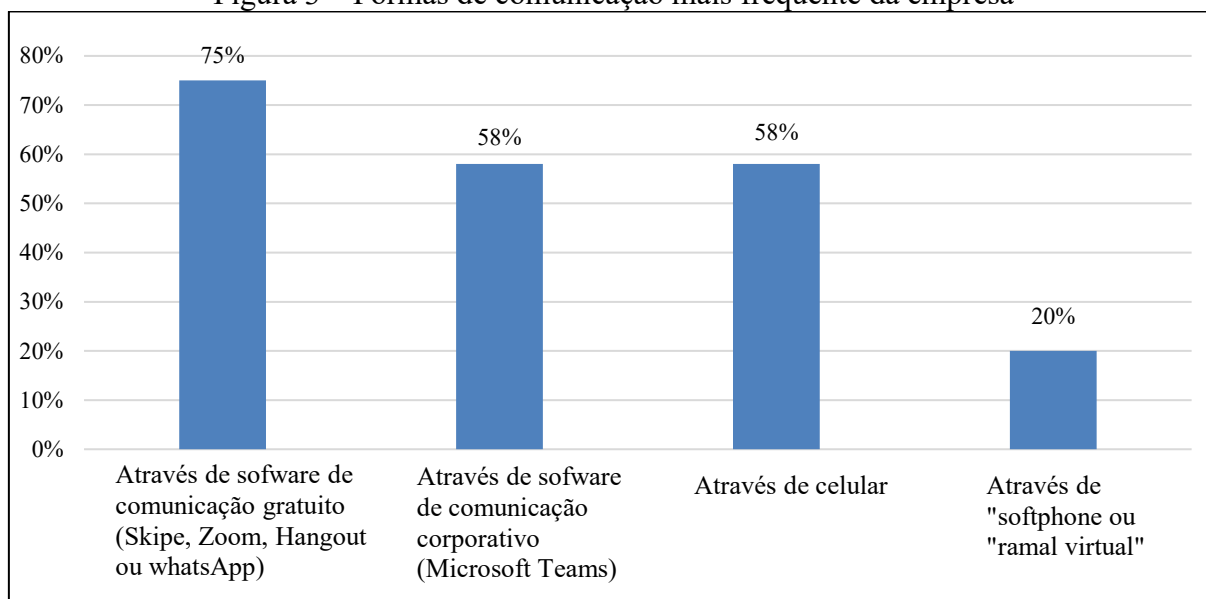
Com o crescimento e implementação do teletrabalho, os trabalhadores estão se familiarizando com uma nova forma de comunicação. O modelo de comunicação pode variar de empresa para empresa, porém o teletrabalho considera a comunicação assíncrona e síncrona. Na comunicação síncrona todas as formas de comunicação acontecem em tempo real (respostas e as interações imediatas) e na comunicação assíncrona a comunicação não acontece em tempo real (respostas podem ocorrer de forma intermitente).

Com algumas atividades que antes eram realizadas de forma síncronas se tornando assíncronas, um dos grandes desafios dos trabalhadores passa pela gestão e planejamento do seu tempo, já que nem sempre terá respostas rápidas a algum questionamento, além de realizar um esforço mental adicional para conseguir acompanhar o ritmo de determinada discussão de um projeto. Ou seja, num curto espaço de tempo, o trabalhador deverá realizar não só a leitura de novas mensagens, mas também a redigir as suas próprias contribuições (MIRANDA; DIAS, 2003).

Com isso, as ferramentas de comunicação são fundamentais para permitir interações abertas, contínuas, diretas e em tempo real para trabalhadores e líderes discutirem desde temas informais até reuniões e apresentações formais. As empresas estão cada vez mais investindo em aplicativos corporativos de colaboração e comunicação, e uma solução para gestão de projetos que envolvam os vários membros da equipe. A Figura 3, apresenta-se como é a forma de comunicação mais utilizada na maioria das empresas.



Figura 3 – Formas de comunicação mais frequente da empresa



Fonte: SAP Consultoria (2022)

As TICs e os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma que não apenas permitam um aumento de produtividade, mas também não comprometam o bem-estar e o desempenho dos profissionais (SILVA, 2011). Com as novas tecnologias, a facilidade cada vez maior da integração da casa e escritório, bem como o retorno positivo das chefias e empregados. Nesse sentido, conforme as TICs se desenvolvem, novas necessidades vão surgindo, e atualizações vão sendo demandadas. A organização deve estar preparada e atenta para responder e atendê-las.

## 2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO PARA O CONTEXTO DO TELETRABALHO

A Gestão do Desempenho é um tema de extremo interesse para gestores e para cidadãos enquanto beneficiários dos serviços públicos. Como uma das principais perspectivas de gestão para garantir a entrega desses serviços e o atingimento da missão de cada órgão, a Gestão do Desempenho pode ser definida como um processo sistemático para aprimorar a *performance* organizacional por meio do desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes. Para que os servidores consigam gerar o valor esperado pelo cidadão, a Gestão do Desempenho deve agregar, direta ou indiretamente, a perspectiva organizacional, setorial (das unidades internas) e operacional, a depender de seu contexto. Desta forma, o gerenciamento da *performance* dos servidores é um processo estratégico e integrado que gera resultados organizacionais concretos quando ele melhora o desempenho das pessoas que nela trabalham (ARMSTRONG, 2009).

A avaliação de desempenho foi inicialmente implementada na Administração Pública Federal pelo Decreto n. 80.602 de 24 de outubro de 1977. Após diversas reformulações, atualmente, essa importante ferramenta de gestão de pessoas está regulamentada pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, o qual dispõe sobre regras gerais de avaliação de desempenho e recebimento de diversas gratificações percebidas por servidores de várias carreiras (FEITOSA; LIMA, 2016).

Em análise dos normativos anteriores, percebe-se que a avaliação de desempenho sempre foi muito atrelada à concessão de promoções, estabelecendo uma relação estrita entre a avaliação de desempenho e a percepção financeira. Conforme relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no Brasil, os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional (OCDE, 2010). Desde então, diversas iniciativas foram propostas pelos órgãos da Administração Pública para minimizar a importância da relação com a remuneração e focar mais naquilo que está sendo avaliado: o desempenho do servidor e como ele pode ser aperfeiçoado.

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas, que visam aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos interrelacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (DENISI, 2000).

O processo de Gestão de Desempenho, qualquer que seja seu formato, é importante na medida em que esforços desalinhados só podem gerar desempenho por conta do acaso. Não há resultados sustentáveis sem o alinhamento de esforços (MARTINS; MARINI, 2010). A priori, para isto acontecer, primeiramente, os parâmetros e padrões de desempenho necessitam ser definidos dentro de um planejamento mais amplo; em segundo lugar, a performance de indivíduos e equipes deve ser observada, acompanhada e desenvolvida, para que depois possa ter seus resultados constatados e os desdobramentos para a melhoria contínua e reconhecimento (LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2007).

Odelius (2010) afirma que, apesar da importância e da vasta produção de conhecimento sobre o tema, quando se investiga o modo como a gestão de desempenho é realizada nas organizações, identificam-se inúmeras dificuldades, problemas e mesmo questões

elementares, associadas a aspectos que influenciam o desempenho. São elas: resistências a avaliações, adoção de sistemas e de critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros sistemas de gestão de pessoas.

A maturidade no ciclo de gestão do desempenho considera os graus em que tal prática encontra-se institucionalizada nas organizações. A gestão do desempenho considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como fundamentais à ocorrência dos resultados de trabalho (NANKERVIS; COMPTON, 2006). Assim, não apenas a avaliação deve ser maximizada, ela é apenas uma importante etapa da ação de gerir desempenho, mas também outras etapas tão fundamentais ao bom exercício do cargo por indivíduos e equipes de trabalho (COELHO JUNIOR.; BORGES-ANDRADE, 2011; JOHNSON, 2001).

O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização (STARBUCK, 2005). Para Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007), investiga-se desempenho nas organizações, em geral, por meio da análise dos resultados de um trabalho que estejam diretas ou indiretamente relacionados à consecução da missão e objetivos da empresa e da intensidade com que os fatores contextuais ao desempenho são facilitadores ou restritivos à execução do trabalho pelo indivíduo. Por meio do desempenho verificando-se os produtos e resultados alcançados, bem como os processos envolvidos e o grau de esforço despendido por esse indivíduo na consecução de suas atividades e responsabilidades.

Também há quem pense que a boa gestão requer uma boa gestão do desempenho, ou, para adiantar um conceito que será detalhado ao longo deste documento, um modelo multidimensional de gestão do desempenho que são “pacotes” de instrumentos deliberadamente concebidos para promover a melhoria do desempenho. Pense em tais modelos como alavancas e é disso que este documento trata. Líderes e suas equipes cumprem melhor seus propósitos com alavancas, que não se movem sozinhas (TALBOT, 2010).

Ao compreender o que é desempenho, convém conceituar também o que é a gestão do desempenho. De acordo com o Guia Referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores (BRASIL, 2009), a gestão do desempenho é “um conjunto sistemático de ações que buscam definir os resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras (pessoas, orçamento, processos, estrutura,

tecnologias) e da sistemática de monitoramento e avaliação”. Em outras palavras, caso a organização não esteja desempenhando conforme o esperado e na direção desejada, ações devem ser realizadas para que a organização, programa ou política pública entregue os resultados previamente pactuados (VAN DOOREN; BOUCKAERT; HALLIGAN, 2015).

A premissa básica da gestão do desempenho consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas predeterminadas nas organizações (COELHO JUNIOR, 2011). Ainda de acordo com o autor, o papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados. Os efeitos do contexto de trabalho sobre indivíduos e equipes devem, também, ser analisados e considerados em cada uma das etapas, posto que são capazes de gerar impacto no exercício das atribuições e resultados de trabalho.

Na etapa de planejamento, espera-se, especificamente, que a gerência esteja amplamente envolvida, em todos os níveis e escalões, como também que haja uma relação clara e inequívoca entre os padrões de execução das tarefas e o nível de acompanhamento dos superiores, de modo a fomentar, de forma contínua, suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, além de atuar na remoção de possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho (COELHO JUNIOR, 2011). Espera-se, ainda, de acordo com o autor, que, na etapa de planejamento, sejam estabelecidos critérios de monitoramento e avaliação por parte do gestor, além de se assegurar a comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho junto ao seu subordinado.

Cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz. O monitoramento tem que ser eficaz, principalmente destacando o papel desempenhado pelas chefias no acompanhamento e supervisão daquilo que o indivíduo está executando (COELHO JUNIOR, 2011). Podem ser estabelecidas, por exemplo, metas e objetivos de curto, médio e longo prazo junto ao subordinado, de modo que o superior tenha ferramentas de controle e orientação do trabalho que está sendo realizado por indivíduos e equipes de trabalho sob sua coordenação.

A etapa seguinte ao monitoramento corresponde à avaliação do desempenho. Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Segundo Coelho Junior (2011), consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas

acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefias e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é de fundamental valia para a correta execução e conseqüente avaliação de desempenho.

Em síntese, o ciclo da gestão do desempenho considera que, desde o estabelecimento do plano de trabalho até a atribuição de fatores e causas de bom ou mau desempenho, todas as informações precisam ser formalizadas e padronizadas. Assim, consegue-se gerenciar. É nesse sentido que a aplicação do nível de maturidade à compreensão da prática da gestão do desempenho é tão imprescindível ao diagnóstico de seu status quo atual nas organizações de trabalho.

A gestão do desempenho humano no trabalho se constitui como “um dos maiores desafios no gerenciamento de pessoas nas organizações” (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEIDL; PEREIRA, 2010, p. 2). Cabe destacar que a gestão do desempenho contempla algumas etapas (Figura 4), entre essas a AD que gera resultados com o objetivo de subsidiar outros processos de gestão de pessoas direcionados, inclusive, ao desenvolvimento e valorização dos envolvidos (ARAÚJO; MENESES; FONSECA, 2019).

Com base em Coelho Junior (2011), há cinco etapas no ciclo de Gestão de Desempenho Humano no Trabalho apresentadas também na Figura 4:

A 1ª Etapa consiste no Planejamento, que é momento de definição de metas e indicadores de desempenho, realizada conjuntamente entre equipe e chefia. Uma das premissas do planejamento é que as metas sejam mensuráveis e adequadas para o período em que o indivíduo será avaliado.

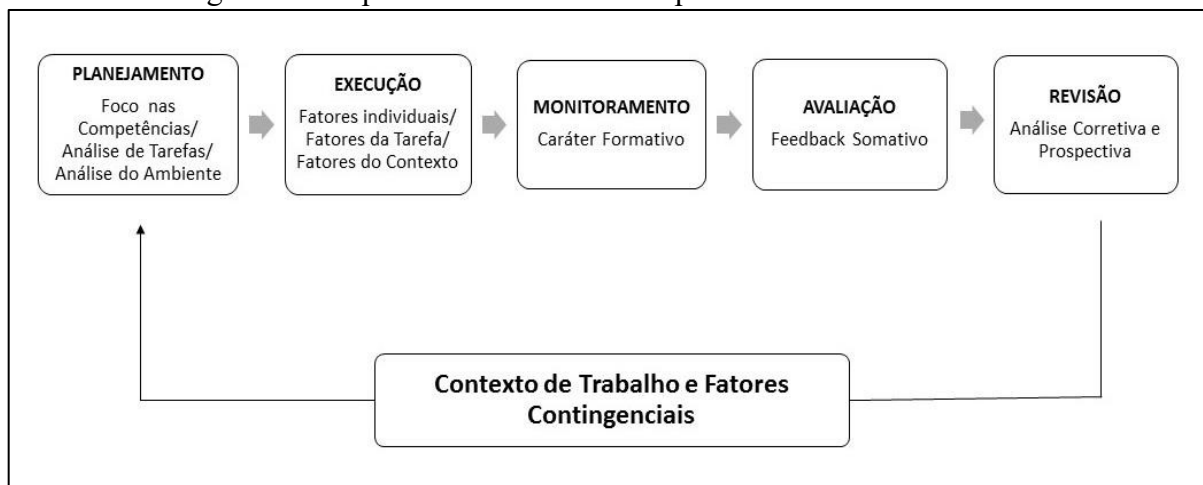
A 2ª Etapa na Execução, que é a fase em que indivíduo e equipe reúnem todas as condições para a realização de tarefas e rotinas. Na execução, as competências adquiridas devem ser expressas de forma efetiva pelo trabalhador, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel.

A 3ª Etapa no Monitoramento, que acontece de forma concomitante à etapa de execução. Cabe aos gestores lançarem mão de estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle, podendo inclusive estabelecer metas de curto e médio prazos, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho. A etapa de monitoramento, portanto, possui natureza formativa, uma vez que permite fazer um contínuo redirecionamento por parte de indivíduos e equipes, durante a execução do plano de trabalho.

A 4ª Etapa na Avaliação, que é avaliar desempenho que implica atribuir juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes, tendo como parâmetro os critérios de verificação de desempenho delimitados previamente, e elaborado na etapa do planejamento. A avaliação tem caráter somativo, dado considerar os resultados apresentados pelo indivíduo em comparação com o planejado. Gestores e equipe devem discutir, de forma objetiva e por meio de *feedback*, os resultados da avaliação. O *feedback* deve ser pautado nas competências esperadas para o bom desempenho das tarefas e atribuições. Por fim, o produto da etapa de avaliação deve servir de insumo à etapa seguinte, de revisão.

E a 5ª Etapa consiste na Revisão e é nesse momento que metas e objetivos de trabalho devem ser revistos para a elaboração de um novo planejamento de desempenho. Cabe à gestão, conjuntamente com seus subordinados, fazer a revisão, levando em consideração os resultados da avaliação, as percepções registradas durante o período de monitoramento e as condições identificadas como dificultadoras, a fim de dar início a um novo ciclo de gestão do desempenho.

Figura 4 – Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho



Fonte: Coelho Junior (2011).

As etapas da Gestão do Desempenho Humano no Trabalho abordadas na Figura 4 serviu de base para o processo de AD utilizado no Ministério da Saúde desde 2016. A implementação de uma sistemática de AD não é simples, sendo que, em muitas ocasiões, não se conseguem os propósitos esperados e, inclusive, pode trazer mais problemas do que benefícios para as organizações (COENS; JENKINS, 2002).

Neely (1998) corrobora com as evidências do estudo quando traz que o processo evolutivo carece de reflexão sobre sua prática e sua pesquisa identificou várias barreiras que o impedem de ocorrer nas organizações, principalmente aquelas associadas a processos, pessoas,

infraestrutura e cultura, tais como: ausência de um processo eficaz, falta de habilidades e recursos humanos necessários, sistemas inflexíveis e cultura inadequada.

Durante o estágio de reflexão, cada uma das partes constituintes do sistema de medição de desempenho deve ser avaliada criticamente e revisada para garantir que permaneça adequada aos requisitos da organização. Muitas ferramentas e técnicas foram desenvolvidas para ajudar as organizações a projetar medidas de desempenho e sistemas de medição. Várias dessas ferramentas podem ser aplicadas para refletir sobre o conteúdo do atual sistema de medição de desempenho de uma organização. Por exemplo, a folha de registro de medição de desempenho lista as características de uma medida de desempenho, qualquer uma das que podem ser afetados por mudanças nas circunstâncias da organização (NEELY; MILLS; GREGORY; RICHARDS; PLATTS; BOURNE, 1996). Muitas das estruturas de medição de desempenho que foram propostas Kennerley e Neely (2000) também podem apoiar a reflexão sobre a relevância do conjunto de medidas usadas pela organização.

Portanto, o estudo fornece uma compreensão de como os sistemas de medição podem ser gerenciados para que um conjunto dinâmico e relevante de medidas de desempenho possa ser mantido, refletindo as mudanças nos requisitos de uma organização, além de proporcionar uma compreensão dos fatores, internos e externos à organização. Esses fatores são apresentados em uma estrutura que ilustra as capacidades de processo, pessoas, infraestrutura e cultura que uma organização deve demonstrar para gerenciar a evolução das medidas. Os pontos levantados até o momento discutem muitas questões relevantes para a crescente literatura no campo da medição de desempenho, ao mesmo tempo que fornece às organizações uma ferramenta prática para ajudá-las a estabelecer um sistema de medição de desempenho eficaz.

Conforme Neely (1999), o cenário abordava sistemas de AD (*Performance Management System*) em empresas privadas e que pouco se sabia em empresas governamentais, embora fosse disseminado que pagamento por desempenho era uma boa opção em empresas privadas, para empresas governamentais não se acreditava. Por dois motivos: muito difícil determinar o bom desempenho com medidas objetivas, e muitos cargos políticos em que a definição de um bom desempenho é difícil de definir.

Entender que o desempenho precisa ser gerenciado, não apenas avaliado, é fundamental. Sua gestão passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são inter-relacionadas. Por exemplo, é impossível dissociar o planejamento estratégico da definição das metas institucionais e intermediárias, bem como dissociar o oferecimento de capacitação dos

resultados da avaliação de desempenho e de desenvolvimento de competências. Os sistemas organizacionais precisam ser integrados (BRASIL, 2013).

Isso pressupõe ir além da comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de atuação, considerando-se também a existência de um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios e aumentar a probabilidade de que a execução corresponda ao planejado. O termo gestão confere valor ao processo de avaliação por reconhecer a obrigatoriedade de planejamento e acompanhamento.

Muitas variáveis pessoais, do trabalho e da organização podem influenciar o desempenho de um trabalhador. O desempenho pode ser considerado um construto de natureza multideterminada, condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho, como condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011; FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2019; VREULS; JOIA, 2012)

Em relação a tais variáveis pessoais, cabe abordar as dimensões que estruturam o desempenho profissional, sob a perspectiva da autoavaliação, são: regulação, ou seja, a avaliação do indivíduo sobre o quanto ele percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização; esforço, que consiste na percepção do grau de esforço e ajustamento para alcançar os resultados de trabalho esperados; execução e monitoramento, que abordam o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações; e autogerenciamento, que contempla a eficiência do desempenho, mais especificamente da capacidade de administrar a execução de seu trabalho (COELHO JUNIOR *et al.*, 2010).

A literatura sobre desempenho no trabalho tem perspectiva multinível (FOGAÇA; REGO; MELO; ARMOND; COELHO JUNIOR, 2018). Por conseguinte, fatores individuais e de contexto mostram-se importantes para a predição de resultados de trabalho (COELHO JUNIOR, 2011). Sonnentag e Frese (2002), ao revisarem pesquisas relativas ao desempenho individual, apresentaram o conceito como multidimensional e dinâmico, propondo que haja uma integração entre as perspectivas pelas quais pode ser tomado: diferença individual, situacional e regulação de desempenho. Já Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet Henrica e Van Der Beek (2011), por meio de revisão sistemática da literatura, apontaram, como frequentemente utilizadas para descrever o desempenho individual no trabalho, as dimensões: desempenho da tarefa, desempenho contextual, comportamento contraproducente no trabalho e desempenho adaptativo.



Isso, porque tem o potencial de ser utilizada como ferramenta gerencial e, assim, contribuir para planejar ações e práticas organizacionais como as de desenvolvimento de pessoas (DREWES; RUNDE, 2002). Nesse sentido, tem-se um diagnóstico que gera informações para outros sistemas de gestão de pessoas, incluindo processos de desenvolvimento na carreira e movimentação dos funcionários (ENAP, 2000). Dessa forma, a avaliação fornecerá, ao gestor, uma descrição da situação de trabalho dos indivíduos, direcionando-o na tomada de decisão.

A AD deve, também, permitir identificar se as metas de trabalho foram cumpridas, informando se os resultados esperados pela organização estão sendo atingidos (DREWES; RUNDE, 2002). As metas de trabalho deverão ser estabelecidas de forma conjunta (LAWLER; BENSON; MCDERMOTT, 2012), de maneira cooperativa (DREWES; RUNDE, 2002) e participativa (ENAP, 2000). Importa destacar que Ogbonnaya e Valizade (2015) constataram a geração de efeitos positivos de processo decisório participativo nas atitudes e bem-estar dos funcionários. Ademais, Gonzaga, Frezatti, Ckagnazaroff, Suzart (2017) salientaram a relevância de que o acompanhamento do alcance de metas e objetivos seja conduzido de forma efetiva e transparente.

Além do estabelecimento de metas a serem atingidas pelos indivíduos e o acompanhamento da realização dos processos de trabalho, a AD possibilita o fornecimento de *feedback* constante. Destarte, Coelho Junior (2011) ressaltou o papel do *feedback* como integrante da gestão do desempenho humano no trabalho, ilustrando que a falta de *feedback* da chefia pode acarretar impactos negativos no resultado. Entretanto, Drewes e Runde (2002) observaram dificuldades no fornecimento de *feedbacks* francos e construtivos, mesmo por parte dos gerentes mais experientes.

É sabido que a experiência do colaborador está diretamente relacionada à produtividade (BAKKER; DEMOROUTI, 2018). Isso significa que o bem-estar organizacional influencia no engajamento e no desempenho dos trabalhadores. Por isso, é tão importante encorajar ambientes propícios à aprendizagem e lideranças que apoiem o desenvolvimento das pessoas. No entanto, com o teletrabalho forçado, muitos servidores enfrentaram o problema da falta de confiança, avultada pelo microgerenciamento dos processos, o que incorreu em crise de comunicação e de autonomia, fatores predominantes para o bem-estar organizacional (BAKKER; DEMOROUTI, 2018; SCHAUFELI, 2017).

Considerando os aspectos da gestão do desempenho, cabe destacar as principais medidas dispostas no Programa de Gestão e Desempenho que prevê a adoção das modalidades

de trabalho presencial ou teletrabalho e tem como um dos objetivos a substituição dos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes do programa por controle de entregas e resultados, que se aplica no modo presencial ou no teletrabalho.

O Programa de Gestão tem também como perspectiva ser uma ferramenta de gestão eficaz, que permitirá a Administração Pública aumentar a produtividade das unidades de trabalho, reduzir os gastos públicos, ao mesmo tempo em que proporcionará melhoria na qualidade de vida dos participantes, além de contribuir para a gestão e modernização do modelo de trabalho adotado pela da Administração Pública Federal, de forma que essa ferramenta de gestão possibilite a mensuração das atividades com foco em resultados para potencializar a qualidade dos serviços prestados e por fim fortalecer a cultura por entregas.

Dito isso, o Programa de Gestão e Desempenho traz uma revolução na sua lógica, ao exigir um conjunto de competências gerenciais incomum na Administração Pública Federal, além de uma nova forma de alinhamento de expectativas dos servidores. Nesse contexto, demonstrou ser necessário ferramentas que apoiem as lideranças, como o *feedback* estruturado, a habilidade de gerenciar o trabalho síncrono e assíncrono e, mais importante, administrar os desafios particulares da migração para o teletrabalho.

Para Petit (2017), o teletrabalho pode ser entendido como um incentivo, devendo ser concedido por meio de critérios de desempenho, de modo que sua adoção permita melhores padrões de produtividade, menos rotatividade e melhor compatibilidade entre trabalho e vida familiar.

O controle por meio do engajamento no teletrabalho relaciona-se a uma valorização individual da modalidade de trabalho flexível e supostamente autodeterminado. Valoriza-se o comprometimento pessoal com o trabalho, atribuindo ao indivíduo o controle e autoria de seu próprio trabalho, colocando-se o trabalhador como o próprio gestor, ficando este comprometido com os resultados de suas atividades e responsável direto por elas. Esse engajamento gera, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação (BAKKER; DEMOROUTI, 2018).

O controle sobre o trabalho por parte do trabalhador é relativo, uma vez que segue submetido a metas e prazos definidos pela empresa contratante ou pelo próprio mercado (no caso de trabalhadores independentes). O que se pode dizer, de todas as flexibilizações no trabalho imaterial é fruto de uma correlação de forças que envolvem metas, prazos e resultados, mas também escolha individual e flexibilidade (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Em síntese, o teletrabalho, já presente nas diversas instituições públicas, admite a flexibilidade do trabalho na execução das tarefas e metas dentro das definições sistemáticas de

eficiência e efetividade organizacional, além do que permite benefícios práticos ao servidor público, no tocante ao aumento da sua qualidade de vida e à otimização de custos administrativos. O que confere maior transparência ao Programa de Gestão, bem como garantir o respeito aos princípios da moralidade administrativa e da eficiência. Em síntese, o Programa de Desempenho, já presente na Administração Pública Federal, admite a flexibilidade do trabalho na execução das tarefas e metas dentro das definições sistemáticas de eficiência e efetividade organizacional, além do que permite benefícios práticos ao servidor público (ROSENFELD; ALVES, 2011).

### **2.2.1 O Papel do Líder na Gestão do Desempenho**

O tema liderança é um desafio recorrente em todas as organizações e quando acrescentamos um fator novo, como é o teletrabalho, adiciona-se ainda mais complexidade e necessidade de adaptação em função das dificuldades impostas por este modelo. É um misto de oportunidades e desafios que se apresentam e que alteram radicalmente “quando” e “onde” o trabalho será executado, tornando-se um marco para o desenvolvimento das lideranças.

As organizações impactadas pelos ajustes necessários em função da pandemia, adotaram o teletrabalho de forma emergencial, sem qualquer planejamento ou programa estruturado, trabalhadores foram encaminhados para casa como meio de distanciamento social. As empresas foram então “obrigadas” a romper com um estilo de gestão tradicional e precisaram ressignificar o que esperam de seus líderes trazendo à tona reflexões sobre a necessidade de transformação dos modelos de gestão.

Em pesquisa dedicada à investigação da gestão do teletrabalho no Brasil, em empresas intensivas em tecnologia e que adotam amplamente o trabalho, os gestores indicaram que os maiores desafios se relacionavam com o recrutamento e a seleção de candidatos para as vagas de emprego oferecidas e a manutenção da motivação dos empregados (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Segundo os autores, os gestores alegam que encontrar candidatos com o perfil adequado para trabalhar remotamente requer habilidade, pois, além da necessidade de conhecimento profundo da atividade que será desenvolvida, o empregado deverá saber definir atividades prioritárias e se autogerir. Como a conjugação dessas competências nem sempre ocorre, os gestores sentem-se sobrecarregados ao precisarem apoiar os que devem desempenhar suas atividades no nível de desempenho esperado, mas ainda não reúnem todas as competências requeridas. Com relação à motivação, os autores apontam direções distintas, há gestor cujos

subordinados estão fisicamente em outros países e, para esse, o aspecto cultural é o maior desafio para lidar com a motivação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores remotos (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Para os gestores que não estão sujeitos a essas diferenças culturais no trato com os subordinados, o teletrabalho não parece ser um problema. De modo geral, nos estudos nacionais identificados por meio da revisão sistemática, os gestores percebem vantagens na implantação do teletrabalho, em que pese o maior esforço de gestão e os prejuízos à comunicação organizacional (PARDINI *et al.*, 2013; SOARES, 1995).

Nesse contexto, faz-se necessário investir no preparo das lideranças para que a AD seja um instrumento de gestão capaz de gerar resultados efetivos tanto no nível individual quanto no nível institucional. O papel das lideranças é fundamental na gestão do desempenho humano no trabalho. Sendo assim, é preciso focar não apenas no desenvolvimento de equipes, mas no desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitem às lideranças fazerem a gestão efetiva do desempenho de seus subordinados, definindo e acompanhando metas e indicadores de trabalho. Como afirmam Oliveira e Andrade (2020), saber descrever metas é importante, no entanto, saber gerenciar sua execução é primordial.

Diversos estudos da Harvard Business Review defendem essa perspectiva, inclusive encarando o monitoramento de metas e o feedback contínuo para desenvolvimento como mais importantes do que as avaliações formais. Afinal, o diálogo frequente é o que faz a diferença para identificar desvios, falhas, corrigi-las em tempo para atingir as metas traçadas (BUCKINGHAM; GOODALL, 2015; ROCK; JONES, 2015; CAPPELLI; TAVIS, 2016).

É importante destacar que para liderar de forma remota é imprescindível considerar as pessoas antes dos processos, o que exige um novo paradigma conceitual que não mais pretende comandar e controlar, mas sim envolver as pessoas e engajá-las entorno dos resultados esperados. Trata-se de uma abordagem que privilegia a autonomia, o que requer o desenvolvimento de novas competências de liderança.

Muitas definições de liderança se concebem como um processo de grupo. Nesta perspectiva, o líder é figura central nas mudanças e nas atividades de grupo, sendo também uma fonte de motivação. Outra vertente, considera a liderança por uma perspectiva de personalidade, sugerindo que a liderança é formada por um conjunto de características especiais que algumas pessoas possuem e que lhes permitam influenciar outros (NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013).

Há ainda, abordagens que definem liderança como um comportamento ou que salientam as capacidades (conhecimento e habilidades) como forma de concretização de uma

liderança possível. Pode-se adicionar a estas definições, a perspectiva de que a liderança é o poder de relação que existe entre líderes e liderados, ou ainda, como um processo transformacional que move pessoas a alcançarem mais do que seria esperado de forma individual (NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013).

Segundo Johann (2013), a Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e as pessoas, contribuindo para que sejam produzidos/alcançados resultados desejáveis pela organização. Acrescenta-se ainda que a liderança pode ser concebida como um processo de relação em prol de resultados efetivos e socialmente relevantes, que devem ser obtidos por meio dos mais variados públicos da organização, a saber: clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, meio ambiente e comunidade.

O líder deve ser capaz de dar respostas aos desafios impostos pelas constantes mudanças no macroambiente e a adoção do teletrabalho impõe adaptações de ordem tecnológica, política, de valores e de costumes. Para tanto, considera-se fundamental que o líder siga alguns passos pré-determinados, como construir uma equipe que apresente competências alinhadas aos desafios da empresa, desenvolva uma visão de futuro que oriente e dê clareza à equipe, exercite a capacidade de delegação para estimular a autonomia e estimule o grupo para a proatividade (JOHANN, 2013).

O papel dos líderes é fundamental em todas as etapas do processo na gestão do desempenho, de forma mais destacada no planejamento e no monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos componentes da equipe. Quando líderes e equipe planejam de forma conjunta, cria-se, indiretamente, o envolvimento e o comprometimento do gestor em estabelecer o que é esperado. Assim, as lideranças devem se comprometer de maneira efetiva na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade (BRASIL, 2013).

Aos líderes compete planejar, monitorar, avaliar e retroalimentar o trabalho colaborativo dos integrantes da equipe, favorecendo seu desempenho a partir da provisão de suporte técnico e comportamental de modo que toda e qualquer experiência possa ser compreendida como uma fonte de aprendizagem e crescimento (MENESES, 2016)

De acordo com a Gestão de Equipes Remotas: guia para líderes do MS (2022), na gestão de equipes remotas, a comunicação e a coordenação podem se tornar mais desafiadoras, sendo necessário compreender e fazer uso de todo o suporte tecnológico disponível. Mas é preciso ressaltar que a tecnologia da informação é apenas o meio. O fim da atividade de

liderança segue sendo as pessoas. Saber ouvi-las, orientá-las, inspirá-las e influenciar comportamentos que atraem bons resultados.

Dito isto, é necessária uma reflexão das lideranças quanto a importância do seu papel e uma efetiva mudança nas práticas de gestão do trabalho para que o serviço público possa avançar na implementação bem sucedida da gestão do desempenho. E como direção a seguir tem-se o foco das lideranças no planejamento, monitoramento e *feedbacks* constantes, identificação de oportunidades de desenvolvimento dos membros da equipe, mudança cultural com foco nos resultados e qualidade nas entregas que reverbera impacto direto nos serviços prestados à sociedade.

O sentido e a experiência pessoal se perdem no distanciamento imposto pela falta de vínculo emocional, do exercício criativo e da narrativa que sustentava a vida profissional. O trabalho não aparece mais como possibilidade de ativação do humano, mas como medida de competência e identidade do homem. O sucesso é medido pelas conquistas externas, bens materiais e posição social galgados com o trabalho (PAGÉS, 1990; GAULEJAC, 2007).

Como se percebe, a esta altura, o homem vivencia a repercussão que o trabalho promove no processo de construção da identidade. As evidências são numerosas e revelam, de forma contundente, a permanência do trabalho como categoria central e, portanto, essencial na compreensão dos processos de construção identitária do homem contemporâneo (LIMA, 2007).

Segundo Lima (2007), pesquisas revelam que a perda ou afastamento do trabalho levam rupturas significativas na identidade do sujeito, que geram baixa autoestima, culpa, instabilidade emocional, insegurança e incompetência.

Neste panorama, é esperada atuação que dissemine lideranças, que não se baseiem unicamente em instrumentalizar e mensurar resultados, mas que, conforme sugere Gaulejac (2007), favoreçam a reflexão, o pensamento crítico e confiem na capacidade do ser humano de planejar, decidir e agir.

A maioria das organizações já passou por muitas rodadas de programa de mudança, fusões, centralizações e descentralizações, novos sistemas de TI, novas definições de Missão. Parece que estamos levando ao limite a forma atual como conduzimos as organizações, e essas receitas tradicionais muitas vezes parecem ser parte do problema, não da solução. Ansiamos por mais, por melhores maneiras de estar nas organizações. Mas isso é genuinamente possível, ou mera ilusão? (LALOUX, 2017).

Ocorre que nem todos os líderes estavam preparados. O cenário atual convidou as organizações a ampliar o olhar sobre a liderança. Em um mundo muito mais volátil, em que

mudanças ocorrem de forma constante o teletrabalho fez surgir novas necessidades de competências, criando oportunidades e desafios de liderança que terão que ser enfrentadas.

Neste “novo normal” a gestão à distância e a valorização do ser humano integral são os novos protagonistas. Como se constata por meio do número de empresas que aderiram ao teletrabalho, os desafios trouxeram novos paradigmas para a cultura e liderança organizacional. Sabe-se que mudanças na prática refletem em uma nova cultura organizacional e esta, por sua vez, é um reflexo do comportamento de seus líderes (JOHANN, 2013).

Liderar à distância demanda uma série de novas posturas do gestor e uma mentalidade aberta e diferente para conduzir pessoas. O líder, nesse contexto, deve ser preparado para conduzir pessoas, motivá-las, direcionar, inspirar e dar direções. Para dar conta dessa tarefa complexa, é necessário dominar a cultura da organização.

### **2.2.2 Aspectos Relevantes da Cultura Organizacional**

Para compreensão das questões ambientais e sociais nas organizações, deve-se privilegiar o enfoque sistêmico, ou seja, a organização deve ser abordada como um conjunto, onde todas as partes são relevantes e atendem a um determinado fim. Ao adotar o teletrabalho como parte da estratégia, uma empresa precisa ser capaz de entender as relações que estabelece causa e efeito, tanto com o público interno como com o externo. Esta visão do todo pode ser capturada pela leitura da cultura organizacional e será desenvolvida e perpetuada pela liderança (TACHIZAWA, 2011; VOLTOLINI, 2011).

A cultura organizacional envolve verdades aprendidas, valores, regras, normas, símbolos e tradições que são compartilhadas por grupos de pessoas. Estas características compartilhadas pelos grupos os fazem únicos. É formada por um contexto em comum e reveste-se de aspectos compartilhados, sendo um produto social, impossível de se desenvolver individualmente (NORTHOUSE, 2013; JOHANN, 2013).

Ao considerar o teletrabalho como parte de uma nova cultura organizacional, este deve estar expresso através dos costumes, crenças e valores o que requer líderes preparados para inspirar pessoas a se engajarem e entregarem os resultados em um ambiente cada vez mais virtual de trabalho (JOHANN, 2013).

Segundo Bergue (2020, p. 208), a cultura organizacional “é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”. Ou seja, a cultura de uma organização deve ser constituída por valores orientados ao atingimento de objetivos institucionais. Entretanto, a cultura de avaliação, ainda incipiente

no serviço público, é um dos aspectos dificultadores para o processo de implementação de um programa de avaliação de desempenho de servidores (ODELIUS, 2010; SILVA *et al.*, 2006, apud BERGUE, 2020). Destaca-se, ainda, o personalismo e o patrimonialismo como traços característicos do contexto brasileiro e que impactam a gestão do desempenho na administração pública. (BERGUE, 2020)

As barreiras culturais ainda existem. Apesar do longo período de teletrabalho e a necessidade de adaptação para um modelo diferente de gerenciamento, ainda identificamos lideranças que almejam voltar ao “mundo normal”. Esse mundo nada mais é que a aplicação dos procedimentos de gerenciamento que eram praticados antes da pandemia. Procedimentos que têm como bases a presença, o comando e o controle.

Os relacionamentos contingentes da variável Cultura Organizacional (SCHEIN, 1984; SMIRCICH, 2017) com as variáveis Estrutura Organizacional e Desempenho (CARMONA; SILVA; GOMES, 2018; GORDON; DITOMASO, 1992; KOTRBA; GILLESPIE; SCHMIDT; SMEREK; RITCHIE; DENISON, 2012; PARENTE; LUCA; LIMA; VASCONCELOS, 2018; SMIRCICH, 2017; ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010) vêm sendo estudados há algumas décadas (O'REILLY; CALDWELL; CHATMAN; DOERR, 2014). Adicionalmente, algumas pesquisas evidenciaram a associação entre a força da cultura (que também pode ser denominada intensidade da cultura e medida por meio da consistência, ou centralidade, das respostas obtidas nas pesquisas, relativamente a padrões ou valores culturais específicos do contexto organizacional estudado) e sua influência no desempenho (LEE; YU, 2004; GORDON; DITOMASO, 1992).

A consolidação de uma cultura organizacional voltada para resultados constitui pressuposto essencial ao sucesso e ao máximo aproveitamento dos impactos positivos esperados com a implementação das estratégias de teletrabalho. Trata-se de um grande desafio para o setor público, levando-se em conta que a proposta da Nova Administração Pública Gerencial idealizada no Brasil, a partir da década de 1990, ainda carece de releituras e ajustes que possibilitem a ruptura de um modelo concebido sob vieses patrimonialistas e burocráticos.

O ambiente organizacional vem experimentando sucessivas mudanças e passa por uma de suas principais transformações, em que o mundo analógico da era industrial sai de cena em favor de um mundo cada vez mais digital e tecnológico. Considerando esta linha de raciocínio, o teletrabalho forçado pela pandemia se tornou uma das principais mudanças experimentadas nos últimos anos. Inicialmente de uma forma ainda precária, às pressas e sem a devida estrutura de equipamentos, treinamento e de mecanismos para acompanhar o desempenho dos



trabalhadores, convertendo-se em das maiores experiências de mudança no mundo organizacional nas últimas décadas (BERGUE, 2020).

Fetzner, Oltramari e Olea (2010) apresentam, em forma de caso de ensino, o processo de gestação de um novo sistema de Avaliação de Desempenho Individual na empresa pública brasileira TI Governo, dedicada às tecnologias de informação. O ensino está focado nos elementos a serem considerados para o desenho de um sistema efetivo. A conclusão principal é que se deve atender às características próprias de cada entidade e à cultura organizacional de cada uma delas. Além dessa ideia principal, os autores assinalam outras dimensões que devem ser consideradas neste caso e em qualquer organização na hora de implementar um sistema de ADI: o sistema deve ser claro e ter legitimidade; é necessária uma preparação prévia, promovendo a aceitação do sistema, capacitando a todas as pessoas envolvidas e fazendo o processo participativo; deve-se integrar o sistema ao resto das práticas de recursos humanos que se realizam; e, por último tem que acompanhar e medir os resultados do novo sistema.

Durante o planejamento e execução das políticas públicas, é essencial estudar a cultura organizacional das entidades que devem desenvolver essa política, isto é, outra das instituições informais que condicionam a escolha pública ou o processo das políticas públicas. Segundo Hofstede (1994), a cultura organizacional emana da dinâmica cultural da sociedade, que é maior que a primeira e é onde as pessoas se socializam. Pires e Macêdo (2006, p. 83) estudaram a cultura das organizações públicas brasileiras e consideram que a “cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos”. Assim, a cultura organizacional pode ter efeitos sobre a gestão nas organizações, estando associada a dimensões tais como o controle gerencial (SILVA; FONSECA, 2007) ou a inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Não raro, antigas práticas acabam se perpetuando sem base científica que as justifique no contexto da atualidade, apenas porque “sempre foi feito assim”, respaldando-se tão somente em argumentos teratológicos incompatíveis com o ideário republicano, afastando-se dos objetivos finalísticos direcionados para a boa e regular gestão da coisa pública.

Note-se, pelo conteúdo conceitual exposto, uma verdadeira ruptura com os paradigmas tradicionais de comando e controle do trabalho realizado pelos agentes públicos, na medida em que o foco das atividades laborais passa a ser a obtenção de resultados mensuráveis e aferidos por metas estabelecidas com base finalística, e não mais, exclusivamente, pelo controle de

jornada de trabalho estabelecida em horas ou dias úteis, tal como tradicionalmente se observa nos regimes jurídicos estatutários.

Em um cenário de evolução e maior fluidez das relações de trabalho, a busca por simetria na adoção das tecnologias disponíveis e dos instrumentos gerenciais que marcam essa nova etapa do serviço público, viabiliza o ideário republicano e o fortalecimento da democracia, favorecendo: a interconectividade de dados e informações, possibilitando a formação de uma rede de controle mais densa e articulada, a maior capacidade de transparência na divulgação dos resultados à sociedade, um verdadeiro giro individual-responsivo, já que cada agente público é instado a participar e se comprometer, individualmente, e na medida de suas atribuições definidas em lei, com os objetivos de interesse público ínsitos à missão da organização da qual fazem parte (SILVA; FONSECA, 2007).

Por fim, fica um ponto crucial: o investimento em ações de desenvolvimento. A organização deve fazer uso de todos os recursos razoáveis para fomentar essa mudança de cultura com a devida segurança psicológica. É ilusão achar que é só deixar o servidor em casa e tudo vai funcionar. O período de pandemia acabou muito rápido com essa percepção. Hoje está claro que, em maior ou menor medida, tanto líderes quanto liderados precisam de orientação para manter o equilíbrio e performar nessa nova realidade.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o método adotado nesta pesquisa, organizado nas seguintes seções, a saber: (3.1) enquadramento metodológico; (3.2) descrição geral da pesquisa; (3.3) população e amostra; e (3.4) instrumento de pesquisa; (3.5) procedimentos para a coleta e (3.6) procedimentos para análises de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, de cunho quantitativo, de corte transversal e com amostra de conveniência. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, aplicação de questionários com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

A revisão bibliográfica abrange os temas governança e gestão do desempenho, gestão do desempenho no contexto do teletrabalho, sistemas de medição de desempenho – PMS, teletrabalho, o papel da liderança na gestão do desempenho, aspectos relevantes da cultura organizacional, entre outros. A partir dessa revisão, foi elaborado e validado o instrumento de pesquisa, aplicado aos servidores e gestores do MS, a fim de verificar sua percepção em relação à avaliação de desempenho no teletrabalho.

A análise dos resultados foi feita por meio de estatísticas descritivas e multivariada. A coleta de dados consistiu de aplicação de questionário com 35 questões fechadas, o qual foi encaminhado a todas as Unidades do MS para os servidores que desempenharam suas atividades em teletrabalho, no período de março de 2020 a agosto de 2022.

Trata-se de estudo teórico-empírico, baseado, inicialmente, em proposições que tentam compreender por que e de que maneira um fenômeno ocorre, somado à tentativa de aproximar-se da realidade pesquisada produzindo e analisando dados, e também considerando a própria experiência e observação como técnica do processo de avaliação de desempenho individual, e do Programa de Gestão em processo de implementação no MS como fonte de informação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os participantes da pesquisa foram identificados, a partir dos atributos sociodemográficas e funcionais, tais como sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, quantidade de dependentes que residem com o servidor, tempo gasto com o deslocamento casa-trabalho-casa, cargo e questões relacionadas ao desempenho durante a atuação dos servidores

em regime de teletrabalho, todas agrupadas de acordo com as unidades localizadas em diferentes estados da federação, nas quais os servidores estão lotados.

Pretende-se valorizar o processo e as dinâmicas do estudo, devidamente situado e contextualizado, fazendo uso da indução como forma de ajustamento processual/conceitual.

### 3.2 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Este estudo foi conduzido junto aos trabalhadores do MS que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho de forma compulsória, em virtude da pandemia pela Covid-19.

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário em toda a população, constituída por aproximadamente 10 mil trabalhadores que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho no Ministério da Saúde. O questionário foi previamente validado e submetido a pré-teste em uma amostra da população de 23 servidores lotados na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas do MS.

Os construtos que embasaram a construção do questionário aplicado foram definidos a partir do referencial teórico da pesquisa, a saber: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação e 7) *Feedback*.

Com o uso de estatística descritiva, foi possível identificar o perfil dos trabalhadores do Ministério da Saúde quanto à experiência vivenciada no contexto do trabalho durante o período pandêmico.

Ademais, o questionário foi aplicado e os resultados oriundos dele foram sistematizados com o uso de planilhas eletrônicas extraídas do *google forms* e analisados com utilização de estatística multivariada, aplicação de modelagem de equações estruturais, correlação de Spearman e análise da homogeneidade, com vistas a identificar os fatores determinantes e suas relações para o desempenho dos teletrabalhadores do MS.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Além da pesquisa bibliográfica, este estudo adota um levantamento ou *survey*, considerando que os dados foram coletados com a utilização de questionário aplicado aos servidores que atuam nas unidades do MS e este público foi selecionado por ter desempenhado as atividades laborais em regime de teletrabalho.

A estrutura organizacional do MS, objeto desta pesquisa compreendeu as 11 unidades de Brasília e mais as 71 unidades desconcentradas, distribuídas em 26 Estados da Federação,

apresentada na Figura 6 (Apêndice A). De acordo com informações extraídas do SIARH, o quadro de ativos é composto por cerca de 40 mil servidores, dentre os quais 10 mil realizaram teletrabalho durante o ano de 2020 e 2022 em período integral e/ou parcial (híbrido), ou seja, há uma alternância entre as modalidades. A opção de modalidade ocorreu por conta da necessidade de adaptação ao processo e alterações nos normativos que estabeleceram as regras e determinaram quem estava apto a desempenhar as atividades por meio do teletrabalho. O controle de frequência semanal de teletrabalho ficou a cargo da chefia imediata do servidor.

Devido sua abrangência nacional e também porque as diretrizes para adoção do teletrabalho no MS estão sob a competência da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), optou-se por solicitar autorização da Gestão da COGEP para que fosse possível convidar todos os servidores que estavam lotados e em exercício em suas unidades, utilizando-se a lista de e-mails disponibilizada.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da Plataforma Brasil, sob fiscalização da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), pelo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE nº 53005121.5.0000.0121, obtendo aprovação para sua aplicação por meio do Parecer Consubstanciado do CEP nº 5.510.198, em 05 de julho de 2022 (Apêndice D).

No período de julho a agosto de 2022, foram encaminhados os convites aos 10 mil servidores sobre a pesquisa, ou seja, a 100% dos servidores que desempenharam as atividades laborais em regime de teletrabalho, de modo que todos tivessem a mesma chance de respondê-la. Foram obtidos 359 questionários válidos, o que corresponde a 3.59% de respostas.

Os resultados apontaram que do total de 359 participantes 235 são do sexo feminino e 124 do sexo masculino. Esses percentuais estão em consonância com as informações do SIARH, que aponta o maior quantitativo da força de trabalho do MS é composta por mulheres. Os dados sociodemográficos encontrados estão coerentes com a pesquisa de Hernandez, Bosco e Ribeiro (2017), que estabeleceu o perfil sociodemográfico dos trabalhadores do MS.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento foi composto por 35 (trinta e cinco) questões objetivas, distribuídas em 7 (sete) construtos e cada com 5 (cinco) itens: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação; 7) e *Feedback* para verificar o

desempenho no trabalho. Além disso, foram incluídas questões relacionadas às características sociodemográficas dos respondentes.

As dimensões foram mensuradas por meio de escala de atitude tipo *Likert*, sendo cinco níveis ordinais de concordância aplicadas a afirmativas apresentadas ao respondente, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, para que fosse possível identificar o nível de maturidade sobre os assuntos apresentados, e assim identificar os reflexos do desempenho no trabalho dos servidores em regime de teletrabalho. Para cada item avaliado, foram formuladas sentenças afirmativas relacionadas ao desempenho do teletrabalhador sobre a respectiva da dimensão pesquisada. O respondente deveria marcar os itens com apenas um ponto da escala que melhor representasse o posicionamento de sua opinião.

O questionário (Apêndice B) para mensurar os resultados da pesquisa também foi elaborado com base na experiência profissional da autora, tendo em vista sua atuação com o trabalho em gestão do desempenho no MS por mais de uma década. Além das questões relacionadas com as dimensões e características sociodemográficas dos respondentes, aspectos relativos às vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho, e uma questão aberta para obtenção da percepção dos respondentes. As respostas relativas às vantagens e desvantagens, bem como os dados oriundos da questão aberta não foram objeto de análise desta dissertação.

Os resultados obtidos da aplicação do questionário foram sistematizados com o uso de planilhas eletrônicas, para permitir a realização dos cálculos referentes à estatística descritiva (média, desvio padrão, mediana, variância, coeficiente de variação, frequência relativa e frequência absoluta). Também foi sistematizado o perfil dos respondentes a partir dos dados sociodemográficos e profissionais coletados.

A partir das informações de contatos referentes à população da pesquisa, foram encaminhados convites por e-mail aos participantes. O questionário foi acompanhado por meio de uma carta de apresentação da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C), esclarecendo os procedimentos do levantamento aos respondentes e seus direitos, de acordo com a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados da pesquisa, foram realizadas as seguintes etapas:

a) Elaboração da versão final do questionário e realização de pré-testes do instrumento de pesquisa para verificação de aderência de respostas pela pesquisadora em que foram

estabelecidas as opções de resposta-padrão como: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

b) Aplicação do questionário com o envio de link de pesquisa via e-mail aos servidores que desempenharam as atividades em regime de teletrabalho;

c) Período de vinte dias para o recebimento de respostas; e

d) Reenvio por três vezes do link da pesquisa, por meio de e-mails de lembrete à população pesquisada.

Após o período de coleta, os dados foram extraídos e tabulados em planilhas. Antes de prosseguir para as análises, foi verificada necessidade de organização das respostas, quando se identificou 3 instrumentos sem resposta, ou seja, questionários que foram iniciados, porém não finalizados e que foram excluídos da análise. Também se verificou não haver casos de *outliers*, ou seja, nenhum respondente marcou todas as alternativas iguais entre as afirmativas apresentadas.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para caracterizar o perfil dos trabalhadores do MS em regime de teletrabalho, utilizou-se de estatística descritiva, com vistas a sintetizar uma série de informações de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação desses valores por meio de medidas descritivas e uso de tabelas.

Os dados coletados foram analisados por meio da metodologia da Modelagem de Equações Estruturais ou *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral. Pode ser vista como uma combinação de análise fatorial com análise de regressão múltipla para estimar, simultaneamente, uma série de relações de dependência (MALHOTRA, 2012). Em outras palavras, a SEM une técnicas multivariadas em um único método de análise e apresenta o resultado em um gráfico conhecido como diagrama de caminhos. Esse modelo permite avaliar a relação entre as variáveis independentes, a magnitude da influência dessas na variável dependente e a relação entre as variáveis externas ao modelo e as variáveis independentes.

O modelo teórico tem se mostrado um método eficiente e pode servir de base para possíveis melhorias e estudos adicionais pelas partes interessadas, e que pode apoiar o gerenciamento do desempenho dos servidores do MS em teletrabalho.

Para maior aprofundamento dos fatores determinantes para o desempenho no teletrabalho, optou-se por utilizar duas técnicas adicionais. A primeira, a Correlação de Spearman, é a medida derivada de Pearson mais antiga e também a mais conhecida para calcular o coeficiente de correlação entre variáveis mensuradas em nível ordinal, chamado também de coeficiente de correlação por postos de Spearman (LIRA; CHAVES NETO, 2006). Essa medida possibilitou verificar de forma mais detalhada a força relacional de cada item do construto produtividade e monitoramento com o desempenho.

Também foi utilizado a Análise de Homogeneidade (HOMALS) que é uma técnica de interdependência que busca estudar a relação entre variáveis qualitativas, proporcionando a visualização das associações por meio de mapas perceptuais (MENDES; LUNKES; MENEGAZZO; SCHNORRENBARGER; LAVARDA, 2019). Ao contrário de outras técnicas, a HOMALS permite que sejam verificadas associações entre variáveis ordinais (FÁVERO; SILVA; BELFIORE; CHAN, 2009). Na visão de Hair Junior, Black, Babin, Anderson, Tatham (2009), o mapa perceptual pode ser entendido como a representação visual das percepções que um respondente tem sobre seus objetos em duas ou mais dimensões. Em síntese, a HOMALS busca otimizar a homogeneidade entre duas ou mais variáveis gerando *scores* que indiquem uma colocação no espaço bidimensional.



## 4 RESULTADOS

### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Participaram desta pesquisa um total de 359 trabalhadores, 65,5% ( $n = 235$ ) dos quais eram mulheres. Os respondentes têm idade média de 46,93 anos, ou seja, uma força de trabalho que pode ser considerada jovem. A média de tempo no serviço público é 18,45 anos, no entanto no MS é de 15,45 anos, representando uma relevante experiência dos respondentes quanto ao conhecimento sobre a política de saúde. A média de dependentes é de 1,38, o que pode ter impacto na produtividade dos teletrabalhadores, dado que, estando em casa, estarão mais disponíveis para as demandas desses dependentes. Com relação ao tempo médio de deslocamento dos respondentes, este é de 71,44 minutos, o que também pode impactar na produtividade do trabalho. Informações referentes a idade, tempo de serviço, número de dependentes e tempo de deslocamento até o trabalho estão presentes na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de respondentes, média e desvio padrão das variáveis idade, tempo no serviço público, tempo trabalhado no ministério da saúde, número de dependentes e tempo de deslocamento entre casa e o Ministério da Saúde

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Idade	359	46,93	10,05
Tempo no serviço público	358	18,45	10,62
Tempo no MS	357	15,15	10,11
Número de dependentes	356	1,38	1,27
Tempo de deslocamento	349	71,44	62,74

Fonte: Elaborada pela autora.

Em sua maioria, os respondentes foram indivíduos casados ( $n = 199$ , 55,43%) e com pós-graduação completa - especialização ou MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado ( $n = 244$ , 67,97%). Em relação a adesão ao teletrabalho entre as unidades de avaliação do MS, os resultados apontam que os servidores lotados nos Órgãos da Sede em Brasília compõem o número mais representativo ( $n = 170$ , 47,35%), o que pode estar relacionado a proximidade com a gestão do MS que estabeleceu as diretrizes para a adoção do teletrabalho, a facilidade de acesso à TIC. Uma distribuição mais detalhada da distribuição da amostra quanto a estado civil, grau de escolaridade e unidade de avaliação está disponível na Tabela 2.

Tabela 2 – Número e porcentagem de estado civil, escolaridade e unidade dos respondentes

Variável	<i>n</i>	%
Estado civil		
Casado	199	55,43%
Divorciado	39	10,86%
Separado	3	0,84%
Solteiro	75	20,89%
União estável	37	10,31%
Viúvo	6	1,67%
Grau de escolaridade		
Ensino médio	28	7,80%
Ensino superior	87	24,23%
Especialização ou MBA	157	43,73%
Mestrado	65	18,11%
Doutorado	17	4,74%
Pós-doutorado	5	1,39%
Unidade		
Órgãos da Sede	170	47,35%
Superintendência Estadual	145	40,39%
Distrito Sanitário Indígena	10	2,79%
Hospital Federal	7	1,95%
Instituto de Pesquisa	27	7,52%

Fonte: Elaborada pela autora.

À época da coleta de dados, apenas 7,2% ( $n = 26$ ) dos respondentes estavam realizando teletrabalho. 39,6% ( $n = 142$ ) indicaram que havia sido a primeira vez que haviam realizado teletrabalho, 39% ( $n = 140$ ) disseram ter realizado suas atividades de forma híbrida. Dentre os respondentes, apenas 5% ( $n = 19$ ) afirmaram que não gostariam de trabalhar de forma remota novamente. Dos respondentes, 22,8% ( $n = 82$ ) indicaram ocupar cargos de gestão.

## 4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para investigar a relação entre os construtos foi utilizada a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), baseado no método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS). Essa técnica é dividida em duas etapas, sendo a primeira voltada para a avaliação da validade e confiabilidade dos construtos e a segunda, para a avaliação do modelo estrutural (HAIR JUNIOR; SARSTEDT; MATTHEWS; RINGLE, 2016). Para a realização das análises foi utilizado o programa *Smart PLS*.

### 4.2.1 Modelo de Medição

Para a avaliação do modelo, os itens de número 4 de Produtividade, 4 e 5 de Comunicação, 4 de Gestão, 3 de Monitoramento, 5 de Motivação, 3 e 5 de *Feedback* e 2 de Desempenho foram excluídos devido a carga fatorial inferior a 0,5 (CHIN, 1998). Com o

objetivo de verificar a confiabilidade dos construtos, foi utilizada a confiabilidade composta (*composite reliability*) em prol do Alfa de Crombach, uma vez que este é sensível ao escalonamento (HAIR JUNIOR *et al.*, 2016). Como medida de validade convergente foi utilizada a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). Por fim, para verificação da validade discriminante do modelo foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 3 – Alpha de Cronbach, confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR) e variância média extraída (AVE)

Construto	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Comunicação	0,873	0,881	0,798
Desempenho	0,773	0,774	0,596
Feedback	0,871	0,893	0,796
Gestão	0,797	0,835	0,619
Monitoramento	0,732	0,742	0,564
Motivação	0,842	0,873	0,688
Produtividade	0,810	0,822	0,639

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme pode ser verificado na Tabela 3, todos os índices CR foram superiores a 0,7, sendo considerada adequada, portanto, a confiabilidade do modelo. Dado que todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,5, a validade convergente também foi considerada satisfatória. Com base no critério de Fornell e Larcker (1981) (Tabela 4), a validade discriminante também foi adequada, sendo possível confirmar que os construtos são distintos entre si (HAIR JUNIOR *et al.*, 2016).

Tabela 4 – Matriz de Fornell e Larcker (1981)

Construto	Com	Des	Fd	Gest	Mon	Mot	Prod
Com	<b>0,893</b>						
Des	0,469	<b>0,772</b>					
Fd	0,377	0,545	<b>0,892</b>				
Gest	0,400	0,580	0,728	<b>0,787</b>			
Mon	0,450	0,700	0,657	0,724	<b>0,751</b>		
Mot	0,441	0,626	0,325	0,332	0,531	<b>0,829</b>	
Pr	0,505	0,734	0,443	0,437	0,614	0,717	<b>0,799</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: Legenda: Com = comunicação; Des = desempenho; Fd = feedback; Gest = Gestão; Mot = motivação; e Prod = produtividade.

#### 4.2.2 Modelo estrutural

A segunda etapa consiste na avaliação do modelo estrutural em função dos coeficientes de caminho (*path coefficients*). As hipóteses que foram testadas estão sumarizadas na Tabela 5. A carga fatorial de cada um dos itens está apresentada na Tabela 6.

Tabela 5 – Hipóteses verificadas pelo modelo

Relações	Hipótese
Comunicação -> Desempenho	H1
Feedback -> Desempenho	H2
Gestão -> Desempenho	H3
Monitoramento -> Desempenho	H4
Motivação -> Desempenho	H5
Produtividade -> Desempenho	H6

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 6 – Carga fatorial dos itens de acordo com os construtos

Construto	Carga Fatorial
<b>Comunicação</b>	
Comunicação1	0,877**
Comunicação2	0,927**
Comunicação3	0,875**
<b>Desempenho</b>	
Desempenho1	0,731**
Desempenho3	0,804**
Desempenho4	0,755**
Desempenho5	0,795**
<b>Feedback</b>	
Feedback1	0,932**
Feedback2	0,930**
Feedback4	0,808**
<b>Gestão</b>	
Gestão1	0,852**
Gestão2	0,789**
Gestão3	0,800**
Gestão5	0,699**
<b>Monitoramento</b>	
Monitoramento1	0,851**
Monitoramento2	0,829**
Monitoramento5	0,833**
<b>Motivação</b>	
Motivação1	0,881**
Motivação2	0,831**
Motivação3	0,932**
Motivação4	0,645**

Continua

Construto	Carga Fatorial
<b>Produtividade</b>	
Produtividade1	0,856**
Produtividade2	0,816**
Produtividade3	0,816**
Produtividade5	0,701**

Fonte: Elaborada pela autora.

A qualidade de um modelo é determinada pela força de cada uma das relações, mensurada por meio do valor de  $R^2$  para uma determinada variável. Valores iguais ou superiores a 0,1 indicam uma capacidade preditiva significativa para o construto em questão (FALK; MILLER, 1992). Os resultados mostram que os construtos motivação ( $R^2 = 0,152$ ,  $p < 0,01$ ), monitoramento ( $R^2 = 0,230$ ,  $p < 0,01$ ), gestão ( $R^2 = 0,140$ ,  $p < 0,01$ ) e produtividade ( $R^2 = 0,382$ ,  $p < 0,01$ ) demonstraram ter capacidade preditiva para desempenho no trabalho.

Os resultados indicaram que não houve impacto significativo de comunicação em desempenho, sendo, portanto, rejeitada H1. Desempenho também não foi impactado por *feedback*, sendo também rejeitada H2. Gestão apresentou impacto significativo em desempenho, havendo suporte para a não-rejeição de H3. Monitoramento também apresentou impacto significativo em desempenho, não sendo rejeitada H4. H5 e H6 também não foram rejeitadas, visto que motivação e produtividade também apresentaram impacto em desempenho. Os resultados dos testes de hipótese, assim como os intervalos de confiança de 95% gerados pelo processo de reamostragem, estão sumarizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Coeficientes de passagem (*path coefficients*), desvio padrão, estatística T, valor p (significância estatística) e intervalos de confiança

Relações	$\beta$	DP	T	P	2.5%	97.5%
H1 Comunicação -> Desempenho	0,025	0,041	0,622	0,534	-0,053	0,106
H2 Feedback -> Desempenho	0,063	0,057	1,096	0,273	-0,048	0,178
H3 Gestão -> Desempenho	0,140	0,061	2,315	0,021*	0,021	0,259
H4 Monitoramento -> Desempenho	0,230	0,062	3,731	0,000**	0,111	0,352
H5 Motivação -> Desempenho	0,152	0,062	2,443	0,015*	0,037	0,283
H6 Produtividade -> Desempenho	0,382	0,062	6,173	0,000**	0,259	0,501

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \* = significativo a nível de  $p < 0,05$ ; \*\* = significativo a nível de  $p < 0,01$ .

### 4.3 TESTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN E ANÁLISE DA HOMOGENEIDADE (HOMALS)

#### 4.3.1 Análise da Homogeneidade (HOMALS) – Produtividade e Desempenho no Teletrabalho

As análises realizadas por meio das Equações Estruturais permitiram verificar que a produtividade foi uma variável com relação significativa e positiva com o desempenho. No entanto para explorar mais detalhadamente os aspectos de produtividade e desempenho, conforme Tabela 8, foi utilizado a técnica de Análise da Homogeneidade.

Tabela 8 – Medidas validadas na relação entre produtividade e desempenho

Produtividade	Desempenho	Relação
Maior qualidade no trabalho	Maior engajamento no trabalho	Coeficiente = 0,382
Maior acompanhamento do chefe	Metas desafiadoras	
Mais produtividade (agilidade)	Maior aproximação com a chefia	p-value = 0,000
Melhor divisão das tarefas	Aumento da autonomia de tempo	

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: Relação entre Produtividade e Desempenho (*Partial Least Squares*).

##### 4.3.1.1 Produtividade x Maior Engajamento no Trabalho

Como foi hipotetizado e confirmado, a produtividade está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho remoto. Verificou-se que quando o servidor percebe aumento de qualidade no seu trabalho, maior acompanhamento de seu chefe, mais agilidade em suas tarefas e melhor divisão do tempo para execução do seu trabalho provavelmente haverá aumento do engajamento que é visto pelos chefes como melhoria no desempenho.

O teste de correlação de Spearman, indicado para variáveis qualitativas ordinais (FÁVERO *et al.*, 2009) mostra forte correlação entre os quatro fatores de produtividade, e ainda entre esses e o engajamento no trabalho.

Tabela 9 – Fatores de Produtividade x Engajamento - Spearman's rho

	Maior Qualidade	Melhor Acompanhamento	Maior Produtividade	Melhor Divisão Tarefas	Engajamento
Maior Qualidade	<b>1,000</b>	,556**	,686**	,427**	,627**
Melhor Acompanhamento	,556**	<b>1,000</b>	,480**	,463**	,414**
Maior Produtividade	,686**	,480**	<b>1,000</b>	,418**	,658**
Melhor Divisão Tarefas	,427**	,463**	,418**	<b>1,000</b>	,414**
Engajamento	,627**	,414**	,658**	,414**	<b>1,000</b>

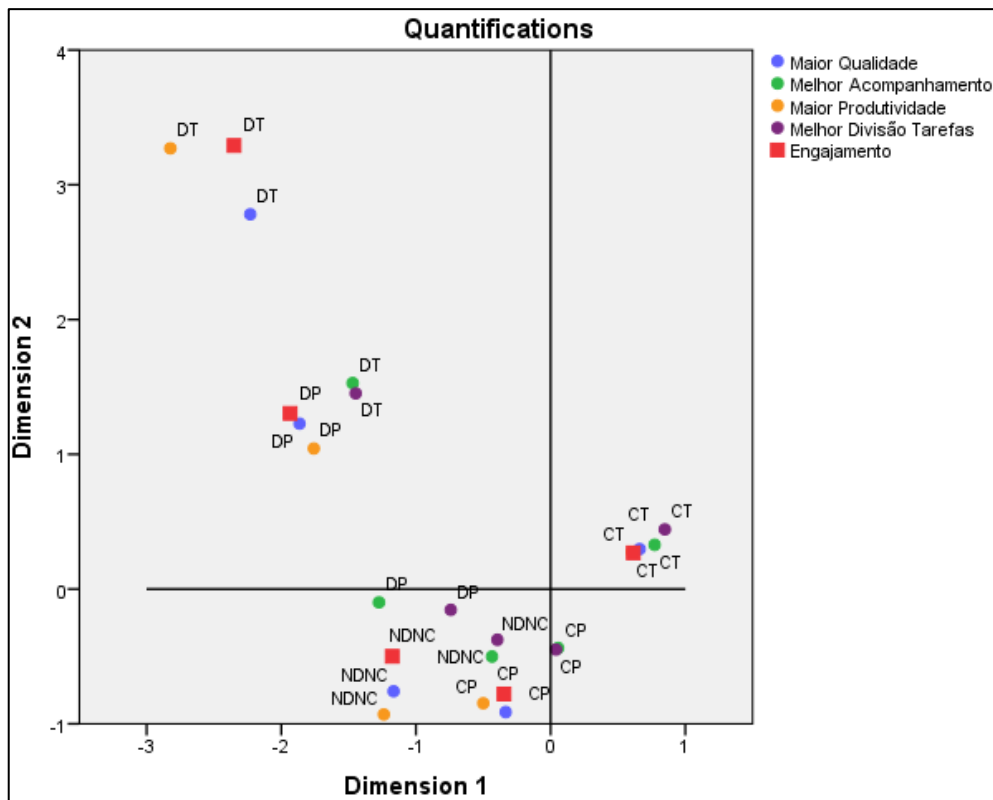
Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Adicionalmente foi aplicado a Análise de Homogeneidade para verificar possíveis diferenças de intensidade na relação. Como pode ser observado no mapa bidimensional da Figura 5, no quadrante superior (esquerda) há uma forte aproximação entre os respondentes que discordam do aumento de engajamento no trabalho remoto e os que discordam de aumento da qualidade do trabalho e aumento da produtividade das tarefas. No entanto, observa-se também que para o nível mais intenso de discordância sobre o melhor acompanhamento do chefe e melhor divisão das tarefas em relação ao tempo, houve mais aproximação do nível de engajamento “discordo parcialmente”. Esses resultados apontam que servidores percebem um pequeno aumento no engajamento mesmo que não haja o acompanhamento e boa utilização do tempo.

Já entre os servidores que percebem totalmente um aumento no engajamento no trabalho remoto, parece mais bem definido e concorda totalmente com a melhoria de todos os fatores de produtividade (quadrante superior à direita). Igualmente, o nível de concordância parcial está bem alinhado ao nível de concordância dos fatores de produtividade. Portanto, o mapa demonstra que a intensidade da percepção de melhoria sobre o aumento da qualidade do trabalho e aumento de produtividade é menor que acompanhamento do chefe e administração do tempo.

Figura 5 – Mapa bidimensional – Fatores de qualidade x Engajamento



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.1.2 Produtividade x Metas Desafiadoras

Para a variável desempenho, foi questionado aos respondentes sobre a percepção das metas serem desafiadoras e acompanhadas pela chefia. Entende-se nesse caso o desafio como algo motivador em que o servidor buscaria melhor desempenho para alcançar as metas no trabalho remoto. O teste de correlação de Spearman, conforme a Tabela 10, indica que houve correlação positiva entre todos os fatores de produtividade e entre eles a percepção de desafio em relação às metas no trabalho remoto.

Tabela 10 – Fatores de Qualidade x Metas Desafiadoras - Spearman's rho

	Maior Qualidade	Melhor Acompanhamento	Maior Produtividade	Melhor Divisão Tarefas	Metas Desafiadoras
Maior Qualidade	<b>1,000</b>	,556**	,686**	,427**	,368**
Melhor Acompanhamento	,556**	<b>1,000</b>	,480**	,463**	,560**
Maior Produtividade	,686**	,480**	<b>1,000</b>	,418**	,287**
Melhor Divisão Tarefas	,427**	,463**	,418**	<b>1,000</b>	,356**
Metas Desafiadoras	,368**	,560**	,287**	,356**	<b>1,000</b>

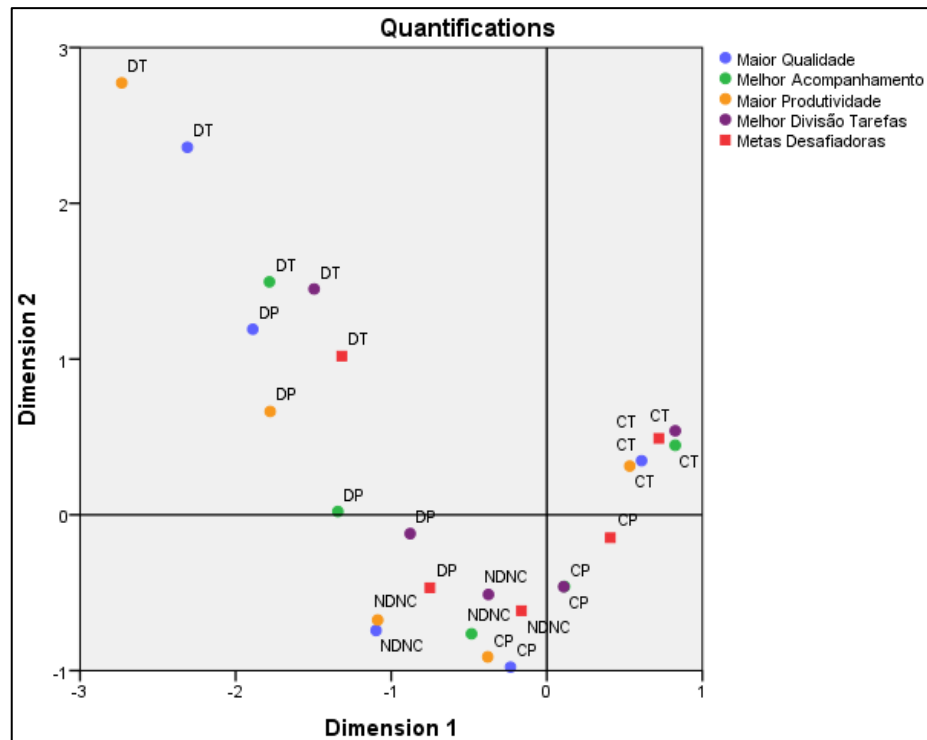
Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Novamente, para verificar a intensidade das relações utilizou-se da Análise de Homogeneidade. O mapa bidimensional, conforme a Figura 6, indica que os resultados são bem definidos em termos de concordância total como pode ser observado no quadrante superior direito. No entanto, observa-se um leve descolamento do nível de concordância parcial quanto aos desafios das metas em nível de concordância parcial para os fatores de produtividade. Como pode ser observado no quadrante inferior esquerdo, há uma aglutinação entre concordar parcialmente e uma indefinição (não discorda e nem concorda).



Figura 6 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Metas Desafiadoras



Fonte: Elaborada pela autora.

Da mesma forma, no quadrante superior esquerdo observa-se que o nível de discordância quanto ao aumento de produtividade e aumento de qualidade do trabalho é maior que o aumento de acompanhamento da chefia e melhor divisão das tarefas em relação ao tempo. Isso implica que para os servidores que discordam totalmente, há níveis diferentes de discordância quanto à melhoria de produtividade. Ainda pode se observar que no nível de discordância parcial para metas desafiadoras (quadrante inferior esquerdo), aproximou-se mais da indefinição quanto ao aumento de produtividade. Portanto, percebe-se uma leve concordância maior com a melhoria do desempenho pelas metas desafiadoras, do que com o engajamento no trabalho.

#### 4.3.1.3 Produtividade x Maior Aproximação com a Chefia

Um dos fatores considerados como importante para o desempenho no trabalho remoto foi a aproximação do funcionário com sua chefia imediata. O teste de correlação de Spearman, indicado na Tabela 11, aponta que todos os fatores de produtividade são positivamente correlacionados com o desempenho quanto à aproximação com a chefia. No entanto, observa-se diferentes forças de correlação. Por exemplo, o aumento do acompanhamento da produtividade está mais fortemente relacionado com a percepção de aproximação do chefe. Por

outro lado, a percepção de aumento de produtividade apresenta uma correlação mais fraca com a melhoria do desempenho.

Tabela 11 – Fatores de Produtividade x Aproximação com a Chefia - Spearman's rho

	Maior Qualidade	Melhor Acompanhamento	Maior Produtividade	Melhor Divisão Tarefas	Aproximação com chefe
Maior Qualidade	<b>1,000</b>	,556**	,686**	,427**	,303**
Melhor Acompanhamento	,556**	<b>1,000</b>	,480**	,463**	,506**
Maior Produtividade	,686**	,480**	<b>1,000</b>	,418**	,216**
Melhor Divisão Tarefas	,427**	,463**	,418**	<b>1,000</b>	,350**
Aproximação com chefe	,303**	,506**	,216**	,350**	<b>1,000</b>

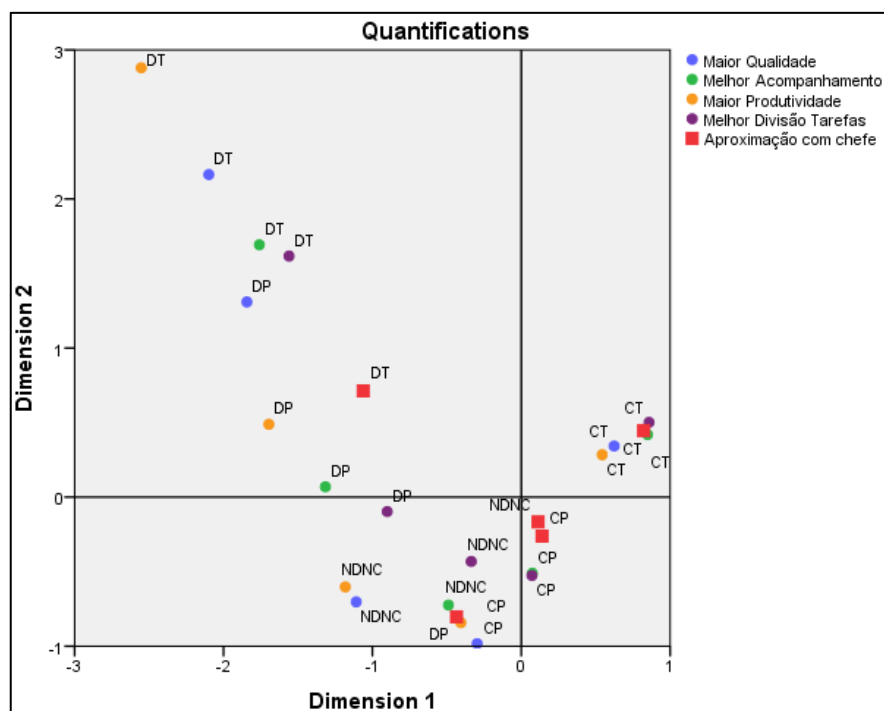
Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Para explorar as diferenças entre as intensidades de correlação, novamente optou-se pela Análise de Homogeneidade dos fatores. Como pode ser observado no mapa bidimensional da Figura 7, no nível de concordância total, no quadrante superior direito, há um total alinhamento entre os respondentes quanto a todos os fatores provocarem melhora no desempenho porque aproximam servidores em trabalho remoto da sua chefia. Também se observa no quadrante inferior direito, uma leve percepção maior de concordância quanto ao desempenho do que os próprios fatores de produtividade, embora o melhor acompanhamento e melhoria das divisões das tarefas quanto ao tempo estejam mais alinhados com o nível de concordância.

Por outro lado, quanto aos servidores que discordam totalmente ou parcialmente da relação entre os fatores de produtividade e o desempenho, verifica-se no quadrante superior esquerdo que o nível de discordância total da produtividade é maior que a discordância da aproximação do chefe em trabalho remoto.

Figura 7 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Aproximação com a Chefia



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.1.4 Produtividade x Autonomia do Tempo

Foi considerado que a autonomia do ajuste do tempo em relação às tarefas seria um fator importante para o desempenho no trabalho remoto. No teste de correlação de Spearman apresentado na Tabela 12, pode ser observado que há uma maior correlação entre a percepção do aumento de qualidade no trabalho e a autonomia para ajuste do tempo. Por outro lado, embora os servidores percebam uma correlação significativa e positiva entre a divisão das tarefas e o a autonomia do tempo, essa é mais fraca que os demais fatores.

Tabela 12 – Fatores de Produtividade x Aproximação com a Chefia - Spearman's rho

	Maior Qualidade	Melhor Acompanhamento	Maior Produtividade	Melhor Divisão Tarefas	Tempo e Autonomia
Maior Qualidade	<b>1,000</b>	,556**	,686**	,427**	,526**
Melhor Acompanhamento	,556**	<b>1,000</b>	,480**	,463**	,475**
Maior Produtividade	,686**	,480**	<b>1,000</b>	,418**	,448**
Melhor Divisão Tarefas	,427**	,463**	,418**	<b>1,000</b>	,398**
Tempo e Autonomia	,526**	,475**	,448**	,398**	<b>1,000</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

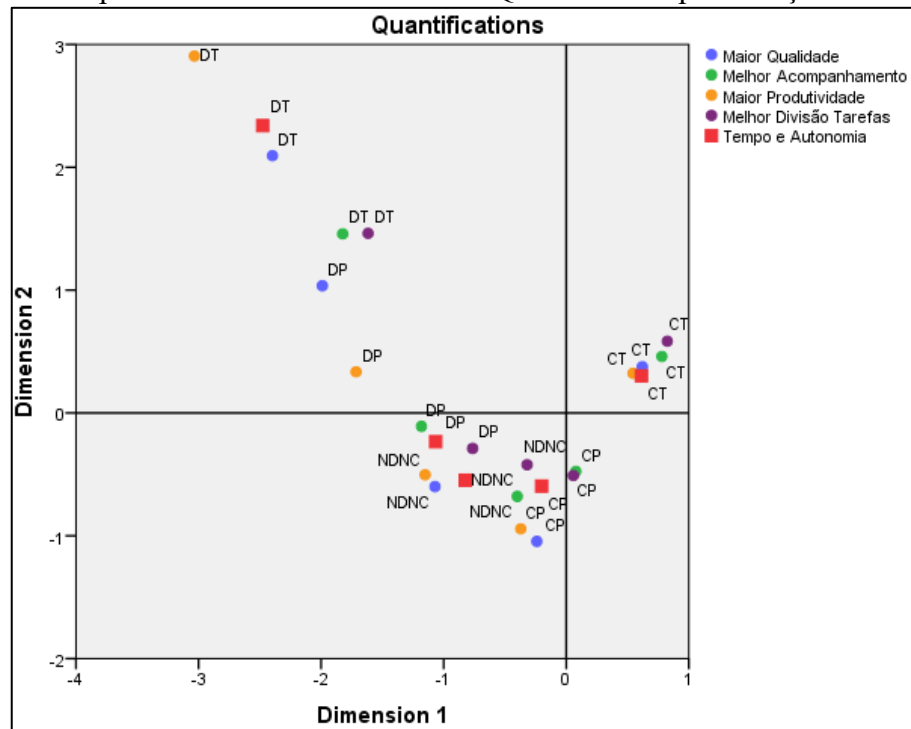
Notas: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As diferenças nas forças de correlação são percebidas na Análise de Homogeneidade. O mapa bidimensional apresentado na Figura 8, mostra que há alinhamento entre os fatores de

produtividade com discordância total e a discordância da melhoria da autonomia do tempo (quadrante superior esquerdo), embora a força da correlação seja mais fraca para a melhoria do acompanhamento e a divisão das tarefas.

Por outro lado, os servidores que concordam totalmente que há aumento da qualidade do trabalho na modalidade remota, melhor acompanhamento por parte dos superiores, aumento de produtividade e melhor divisão das tarefas também percebem na mesma intensidade que melhora o desempenho com autonomia para administrar o tempo em relação às suas tarefas. Para o nível de discordância parcial, percebe-se um alinhamento mais bem definido dos fatores de produtividade com a percepção de melhoria de desempenho em relação a autonomia do tempo, embora com aproximação do nível de indefinição quanto a concordar e discordar.

Figura 8 – Mapa bidimensional – Fatores de Qualidade x Aproximação com a Chefia



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.2 Análise da Homogeneidade (HOMALS) – Monitoramento e Desempenho no Teletrabalho

As análises realizadas por meio das Equações Estruturais permitiram verificar que o monitoramento foi uma variável com relação significativa e positiva com o desempenho. Vale destacar que o *p-value* foi inferior a 5%, considerando que a relação entre monitoramento e desempenho é significativa, com um coeficiente positivo de 0,230, conforme Tabela 13. Para explorar mais detalhadamente os aspectos de monitoramento e desempenho, foram utilizadas

as técnicas de correlação de Spearman e a Análise da Homogeneidade, ambas indicadas para explorações das relações em variáveis qualitativas ordinais (FÁVERO *et al.*, 2009).

Tabela 13 – Medidas validadas na relação entre monitoramento e desempenho

Monitoramento	Desempenho	Relação
Monitoramento das metas (chefia)	Maior engajamento no trabalho	Coeficiente = 0,230
Apoio organizacional	Metas desafiadoras	
Perfil para teletrabalho	Maior aproximação com a chefia	<i>p-value</i> = 0,000
Avaliação apropriada (instituição)	Aumento da autonomia de tempo	

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: Relação entre Monitoramento e Desempenho (*Partial Least Squares*).

#### 4.3.2.1 Monitoramento x Maior engajamento

Como foi hipotetizado e confirmado, o construto Monitoramento também apresentou impacto significativo em desempenho no trabalho remoto. Verificou-se que quando o servidor percebe que há monitoramento das metas pela chefia, maior apoio organizacional reflete no acompanhamento do trabalho, maior adequação para o perfil do servidor em teletrabalho, que impacta na avaliação apropriada do servidor, e provavelmente haverá aumento do engajamento que é visto pelos chefes como melhoria no desempenho. Cabe destacar que o perfil para teletrabalho é o que apresentou maior relevância na correlação entre os fatores do Monitoramento e o engajamento no trabalho.

O coeficiente de correlação de Spearman é uma medida não paramétrica da correlação de dependência estatística entre duas variáveis. É usado principalmente na análise de dados para medir a força e direção da associação entre duas variáveis classificadas.

Tabela 14 – Fatores de Monitoramento x Engajamento - Spearman's rho

	Monitoramento das Metas	Apoio Organizacional	Perfil para Teletrabalho	Avaliação Apropriada	Engajamento
Monitoramento das Metas	<b>1,000</b>	,562**	,234**	,551**	,292**
Apoio Organizacional	,562**	<b>1,000</b>	,172**	,539**	,277**
Perfil para Teletrabalho	,234**	,172**	<b>1,000</b>	,363**	,464**
Avaliação Apropriada	,551**	,539**	,363**	<b>1,000</b>	,251**
Engajamento	,292**	,277**	,464**	,251**	<b>1,000</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

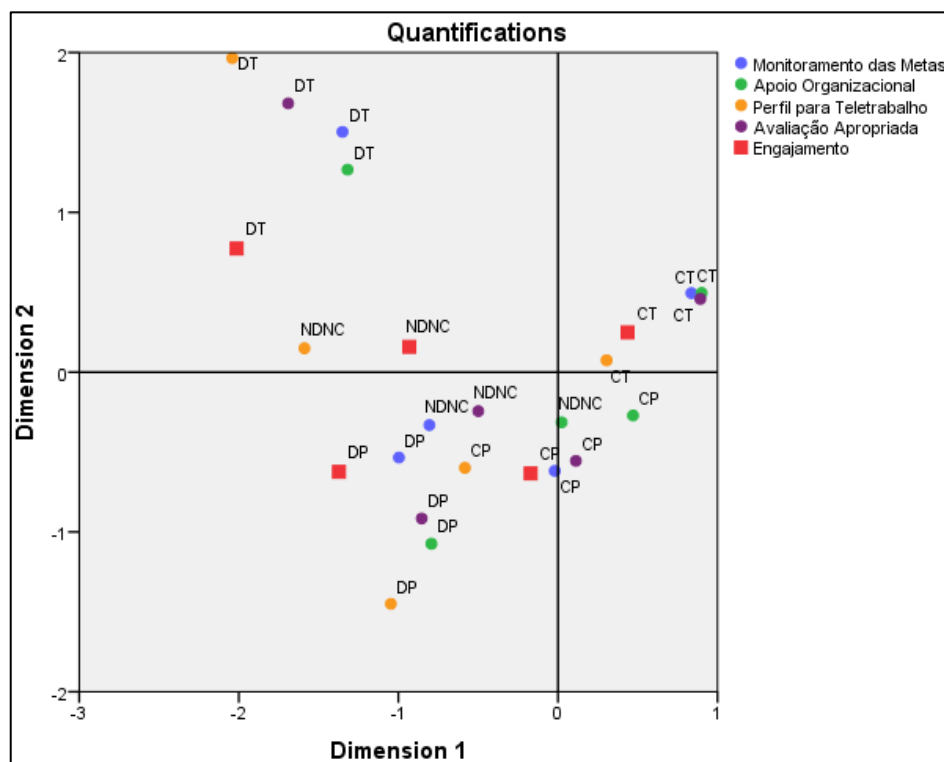
Notas: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)*.

De forma adicional, foi aplicado a Análise de Homogeneidade para verificar possíveis diferenças de intensidade na relação. Como pode ser observado no mapa bidimensional da Figura 9, no quadrante superior (esquerdo), nota-se um distanciamento entre os respondentes

que discordam do aumento de engajamento no trabalho remoto aos que discordam do apoio institucional, monitoramento das metas, avaliação apropriada e perfil para teletrabalho.

Entre os servidores que percebem totalmente um aumento no engajamento no trabalho remoto, parecem mais bem definidos e concordam totalmente com a melhoria de todos os fatores de monitoramento (quadrante superior a direita). Igualmente o nível de concordância parcial está bem alinhado ao nível de concordância dos fatores de monitoramento, no entanto o mapa mostra que a maior quantidade de respondentes que concordaram parcialmente com o apoio organizacional se aproximou da concordância total do engajamento no trabalho.

Figura 9 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Engajamento



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.2.2 Monitoramento x Metas Desafiadoras

Para a variável desempenho, foi questionado aos respondentes sobre a percepção das metas serem desafiadoras e acompanhadas pela chefia. Entende-se nesse caso o desafio como algo motivador em que o servidor buscaria melhor desempenho para alcançar as metas no trabalho remoto. O teste de correlação de Spearman, conforme a Tabela 15, indica que houve correlação positiva entre todos os fatores de monitoramento e, entre eles, a percepção de desafio em relação às metas no trabalho remoto.

Tabela 15 – Fatores de Monitoramento x Metas Desafiadoras - Spearman's rho

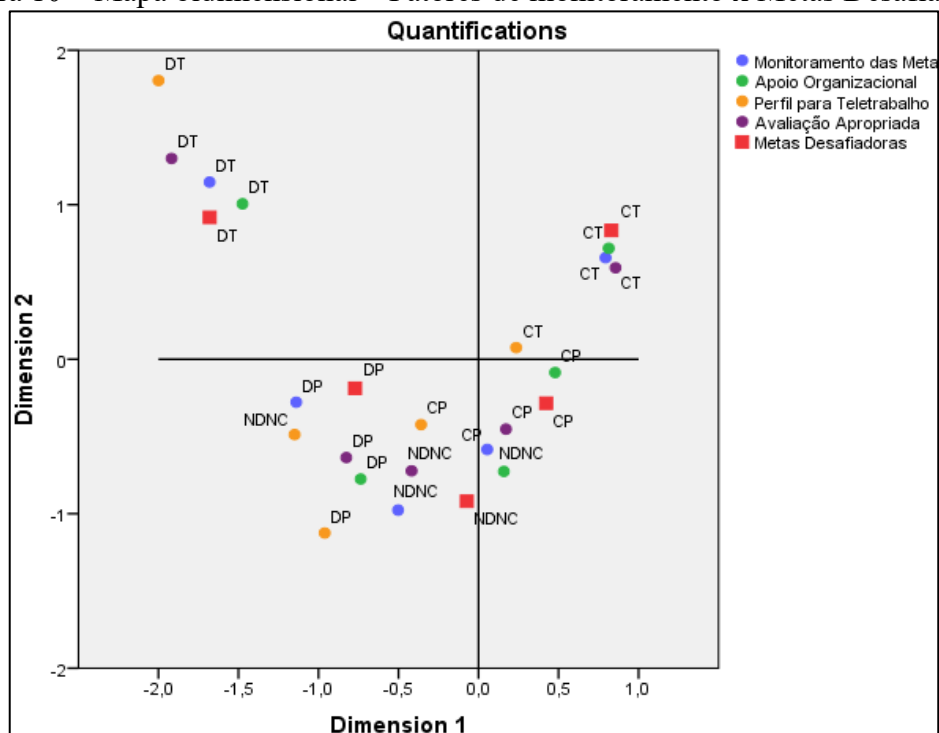
	Monitoramento das Metas	Apoio Organizacional	Perfil para Teletrabalho	Avaliação Apropriada	Metas Desafiadoras
Monitoramento das Metas	<b>1,000</b>	,562**	,234**	,551**	,562**
Apoio Organizacional	,562**	<b>1,000</b>	,172**	,539**	,438**
Perfil para Teletrabalho	,234**	,172**	<b>1,000</b>	,363**	,260**
Avaliação Apropriada	,551**	,539**	,363**	<b>1,000</b>	,528**
Metas Desafiadoras	,562**	,438**	,260**	,528**	<b>1,000</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Novamente, para verificar a intensidade das relações utilizou-se da Análise de Homogeneidade. O mapa bidimensional, conforme a Figura 10, indica que os resultados são bem definidos em termos de concordância total para o apoio institucional, monitoramento das metas e avaliação apropriada como pode ser observado no quadrante superior direito. Observa-se um leve descolamento do nível de concordância quanto ao perfil do teletrabalho. Significa dizer que o nível de concordância do perfil do teletrabalho está menos alinhado com o nível de concordância das metas desafiadoras (pactuação das metas) que os demais fatores do monitoramento. Mesmo que os servidores concordem totalmente quanto a ter o perfil para o teletrabalho, tendem a concordar parcialmente com a melhoria do desempenho para as metas desafiadoras (pactuação das metas). Como pode ser observado no quadrante inferior esquerdo, há uma aglutinação entre concordar parcialmente, discordar parcialmente e uma indefinição (não discorda e nem concorda).

Figura 10 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Metas Desafiadoras



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.2.3 Monitoramento x Aproximação com a Chefia

Um dos fatores considerados como importante para o desempenho no trabalho remoto foi a aproximação do servidor com sua chefia imediata. O teste de correlação de Spearman, indicado na Tabela 16, aponta que todos os fatores de monitoramento são positivamente correlacionados com o desempenho quanto à aproximação com a chefia. No entanto, observa-se diferentes forças de correlação. Por exemplo, o nível mais elevado respectivamente dos fatores: monitoramento das metas, apoio organizacional e avaliação apropriada de servidores na unidade de lotação podem estar mais fortemente relacionados com a percepção de aproximação do chefe. Por outro lado, a percepção de aumento de desempenho apresenta uma correlação mais fraca com o perfil para teletrabalho.

Tabela 16 – Fatores de Monitoramento x Aproximação com a Chefia - Spearman's rho

	Monitoramento das Metas	Apoio Organizacional	Perfil para Teletrabalho	Avaliação Apropriada	Aproximação com chefe
Monitoramento das Metas	<b>1,000</b>	,562**	,234**	,551**	,607**
Apoio Organizacional	,562**	<b>1,000</b>	,172**	,539**	,475**
Perfil para Teletrabalho	,234**	,172**	<b>1,000</b>	,363**	,180**
Avaliação Apropriada	,551**	,539**	,363**	<b>1,000</b>	,463**
Aproximação com chefe	,607**	,475**	,180**	,463**	<b>1,000</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Notas: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

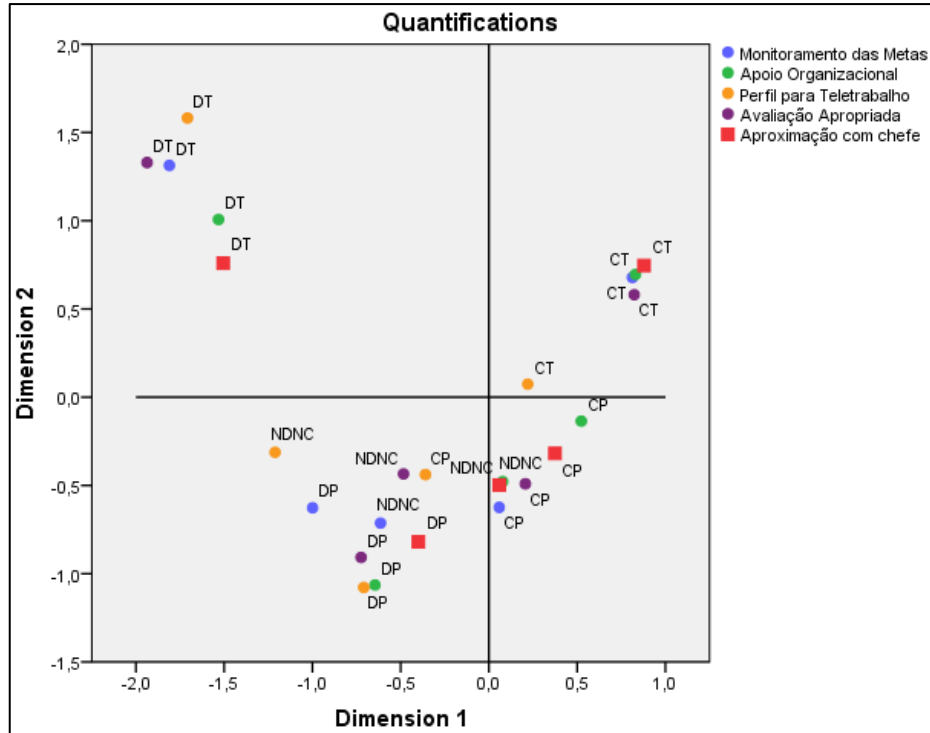
Para explorar as diferenças entre as distintas intensidades de correlação, optou-se pela Análise de Homogeneidade dos fatores. Conforme pode ser observado no mapa bidimensional da Figura 11, no nível de concordância total e quadrante superior direito, há um relevante alinhamento entre os respondentes quanto a todos os fatores impactarem na melhora do desempenho ao aproximar servidores em trabalho remoto da sua chefia, cabendo destacar um leve distanciamento quanto ao perfil para teletrabalho. Também se observa no quadrante inferior direito, uma leve percepção maior de concordância quanto ao desempenho do que os próprios fatores de monitoramento, embora o perfil para teletrabalho não esteja alinhado com o nível de concordância.

Por outro lado, quanto aos servidores que discordam totalmente da relação entre os fatores de monitoramento e o desempenho, verifica-se no quadrante superior esquerdo um alinhamento de discordância total dos fatores de monitoramento. Significa que os respondentes concordam com expressiva intensidade, que há necessidade de aproximação com chefia para o melhor desempenho em trabalho remoto. Como pode ser observado no quadrante inferior esquerdo, há



uma aglutinação entre concordar parcialmente, discordar parcialmente e uma indefinição (não discorda e nem concorda).

Figura 11 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Aproximação com a chefia



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3.2.4 Monitoramento x Tempo e Autonomia

Foi considerado que a autonomia do ajuste do tempo em relação às tarefas seria um fator importante para o desempenho no trabalho remoto. No teste de correlação de Spearman apresentado na Tabela 17, pode ser observado que há uma maior correlação entre os fatores perfil para o trabalho e monitoramento das metas (pactuação das metas), com a percepção da autonomia para ajuste do tempo. Por outro lado, embora os servidores percebam uma correlação significativa e positiva entre o monitoramento e a autonomia para ajuste do tempo, o fator apoio organizacional apresentou o nível mais fraco em relação aos demais fatores.

Tabela 17 – Fatores de Monitoramento x Autonomia do Tempo - Spearman's rho

	Monitoramento das Metas	Apoio Organizacional	Perfil para Teletrabalho	Avaliação Apropriada	Tempo e Autonomia
Monitoramento das Metas	<b>1,000</b>	,562**	,234**	,551**	,436**
Apoio Organizacional	,562**	<b>1,000</b>	,172**	,539**	,300**
Perfil para Teletrabalho	,234**	,172**	<b>1,000</b>	,363**	,456**
Avaliação Apropriada	,551**	,539**	,363**	<b>1,000</b>	,354**
Tempo e Autonomia	,436**	,300**	,456**	,354**	<b>1,000</b>

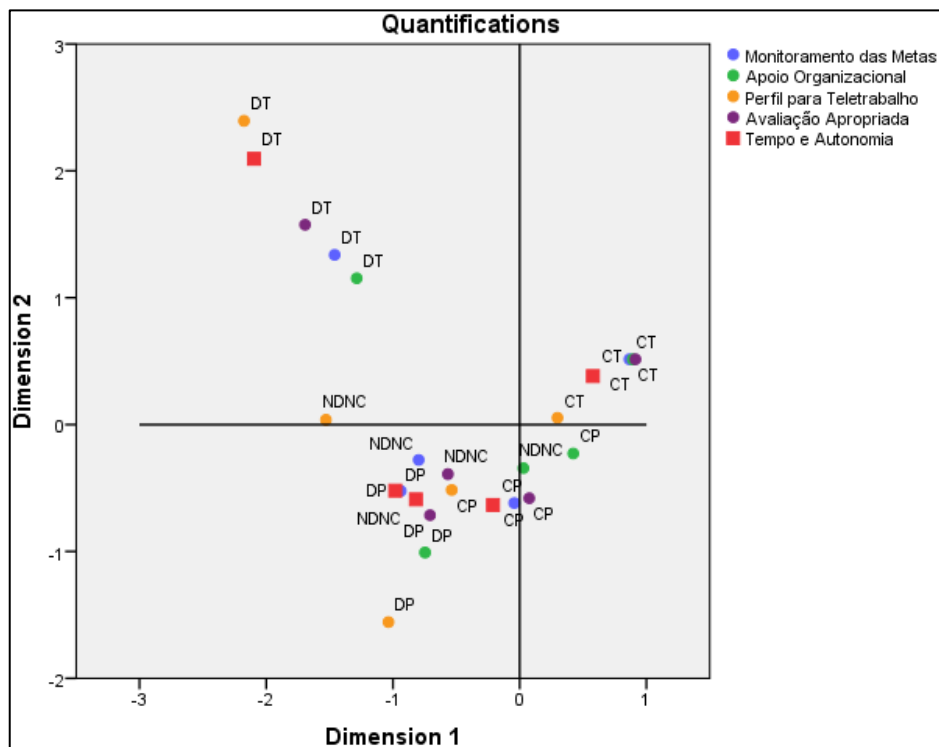
Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As diferenças nas forças de correlação são percebidas na Análise de Homogeneidade. O mapa bidimensional apresentado na Figura 12, demonstra que há alinhamento entre os fatores de produtividade com discordância total e a discordância da melhoria da autonomia do tempo (quadrante superior esquerdo), embora a força da correlação seja mais fraca para a melhoria do acompanhamento e a divisão das tarefas.

Por outro lado, os servidores que concordam totalmente com o aumento da qualidade do trabalho na modalidade remota, melhor acompanhamento por parte dos superiores, aumento de produtividade e melhor divisão das tarefas também percebem na mesma intensidade que melhora o desempenho com autonomia para administrar o tempo em relação as suas tarefas. Para o nível de discordância parcial, percebe-se um alinhamento mais bem definido dos fatores de produtividade com a percepção de melhoria de desempenho em relação a autonomia do tempo, embora com aproximação do nível de indefinição quanto a concordar e discordar.

Figura 12 – Mapa bidimensional – Fatores de monitoramento x Tempo e autonomia



Fonte: Elaborada pela autora.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS OU *STRUCTURAL EQUATIONS MODELING* (SEM)

Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), teste de correlação de Spearman e Análise de Homogeneidade (HOMALS-*Homogeneity Analysis by Menos of Least Square*) de forma que foi possível verificar como o trabalhador se autoavaliava no contexto do teletrabalho, em relação a sete construtos definidos como: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação e 7) *Feedback*.

Na equação estrutural: Produtividade, Gestão, Monitoramento e Motivação são fatores explicativos para o bom desempenho no teletrabalho. Desses, os resultados apontaram que houve diferenças significativas para a autoavaliação nos construtos Produtividade, sendo o mais forte seguido do Monitoramento. Por outro lado, Comunicação e *Feedback*, embora sejam importantes, não se mostraram relacionados com o desempenho.

Com relação ao construto Produtividade, os dados da pesquisa confirmam ser o de maior impacto no desempenho do trabalho. Com a possibilidade de realização do teletrabalho o objetivo principal é aumentar a eficiência na produtividade dos serviços prestados, pois de acordo com Coelho Junior (2011), o desempenho está diretamente relacionado à produtividade, ao planejamento dos resultados esperados e ao esforço individual empreendido para tal. Ainda, de acordo este autor, o desempenho humano é determinado por variáveis de ordem individual, relacionados a características pessoais e profissionais, como idade, tempo de serviço e natureza das atribuições, bem como por fatores relacionados à tarefa e ao contexto de atuação e tem relação direta com a produtividade do indivíduo e a efetividade de seu trabalho.

Corroborando com esse entendimento, Oliveira e Pantoja (2018) apontam que o desafio para manutenção dessa modalidade de trabalho passa pela implantação de uma nova cultura, baseada na gestão de resultados, acompanhamento da produtividade e aprimoramento na avaliação de desempenho.

No tocante ao construto Comunicação, os resultados da pesquisa apontam que não houve impacto significativo em desempenho do trabalho. Apesar da comunicação ter um papel significativo na criação do ambiente colaborativo na organização que envolvem também aspectos culturais e de gestão. De acordo com Samartinho, Silva e Faria (2012, p. 12), as TIC

“... são o elo tecnológico neste paradigma da liderança organizacional e condição para a ligação (link), para o estabelecimento da comunicação, entre líderes e equipes”.

A utilização das TICs presta grande contribuição nesse processo. Para Rocha e Amador (2018), as TICs permitem acesso rápido as informações e possibilitam tomadas de decisões mais transparentes, além de apontarem que o desenvolvimento e a popularização das TICs permitiram o exercício das atividades laborais em qualquer lugar.

Quanto ao construto Desempenho, que foi outro ponto relevante no processo de trabalho remoto, cabe destacar que o preparo dos trabalhadores para o desempenho de suas atividades de forma remota é outro fator imprescindível a ser considerado. Em relação ao desempenho em teletrabalho, Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) apontam que um dos aspectos positivos se refere à força que essa modalidade tem de estimular habilidades de planejamento de tempo, desenvolvimento de autonomia e busca por melhores níveis de produtividade. Ainda de acordo estes autores, desenvolver as competências dos profissionais, para este novo contexto, torna-se essencial. Assim, há a necessidade de identificação constante das lacunas de competências para o desempenho no teletrabalho

Diante de tal constatação, Nilles (1997) diz que o primeiro passo para descobrir se uma função pode ser realizada remotamente é identificar potenciais unidades organizacionais. Posteriormente, devem-se considerar o conteúdo da função, como ela é executada, e principalmente, que o desempenho possa ser medido e reconhecido facilmente.

Com relação ao construto Gestão, que apresentou impacto significativo em desempenho, vale destacar a relevância da liderança no processo de gestão do desempenho, das competências necessárias aos gestores de equipes, relacionando-se com a capacidade de motivar os membros da equipe, gerir à distância, respeitar os espaços e as dificuldades dos subordinados. Confirmando o exposto por Groen *et al.* (2018), que afirmam que a questão do gerenciamento de profissionais que não podem ser vista todo o tempo, não exatamente pode ser considerada uma desvantagem, mas um desafio para os gestores.

Consoante ao desafio da gestão no contexto do teletrabalho, Johann (2013) traz que o líder deve ser capaz de dar respostas aos desafios impostos pelas constantes mudanças no macroambiente e a adoção do teletrabalho impõe adaptações de ordem tecnológica, política, de valores e de costumes. Para tanto, considera-se fundamental que o líder siga alguns passos pré-determinados, como construir uma equipe que apresente competências alinhadas aos desafios da instituição, desenvolva uma visão de futuro que oriente e dê clareza à equipe, exercite a capacidade de delegação para estimular a autonomia e estimule o grupo para a proatividade.

No que concerne ao construto Monitoramento, os dados da pesquisa confirmam ser o segundo mais relevante para o desempenho do trabalho remoto. O monitoramento refere-se ao processo de acompanhamento contínuo das ações e compara o planejado (as entregas esperadas no período pactuado) com o desempenho efetivamente alcançado, buscando a identificação antecipada de problemas a serem solucionados e a proposição de ações voltadas à correção de rumo e a manutenção da tendência positiva de alcance de metas.

De acordo com Coelho Junior (2011), a 3ª etapa do ciclo da gestão consiste no monitoramento que compete aos gestores lançarem mão de estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho. Ainda de acordo com o autor, cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz. O monitoramento tem que ser eficaz, principalmente destacando o papel desempenhado pelas chefias no acompanhamento e supervisão daquilo que o indivíduo está executando

A adoção dessa importante etapa é confirmada também por Van Dooren *et al.* (2015) que dizem em outras palavras, caso a organização não esteja desempenhando conforme o esperado e na direção desejada, ações devem ser realizadas para que a organização, programa ou política pública entregue os resultados previamente pactuados.

Com relação ao construto Motivação, que apresentou impacto significativo em desempenho, esta deve ser buscada independentemente do ambiente de trabalho, tanto pelos colaboradores quanto pelos gestores. Uma gestão baseada em controle, por si, não é o ambiente mais propício para a participação, a confiança, a motivação e o desenvolvimento de propósitos. SOBRATT (2020) afirma que os profissionais se sentem motivados em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.

Para o construto *Feedback*, os resultados da pesquisa apontam que não houve impacto significativo em desempenho do trabalho. Apesar do *feedback* individual (positivo ou corretivo) ser utilizado como uma ferramenta para melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional, a adoção da sua prática é possivelmente um dos elementos mais importantes para a gestão do desempenho. Ainda nessa perspectiva, importa destacar a relevância do *feedback* como um instrumento de comunicação entre líderes e liderados, que contribui para o aperfeiçoamento do processo de avaliação, além de aumentar o nível de responsabilização dos atores envolvidos com os resultados da gestão (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Entretanto, Drewes e Runde (2002) apontam dificuldades no fornecimento de *feedbacks* francos e construtivos, mesmo por parte dos gerentes mais experientes.

### **5.1.1 Síntese e discussão dos resultados da Análise de Homogeneidade - produtividade**

A análise dos resultados por meio da HOMALS foi importante para maior aprofundamento dos itens utilizados nos construtos da equação estrutural. A produtividade foi a variável com maior coeficiente (0,382) com o desempenho no trabalho remoto. Com a HOMALS, sob outra perspectiva, foi possível visualizar que o desempenho pelo aumento do engajamento está mais fortemente relacionado com a percepção do aumento da qualidade e a percepção do aumento da produtividade no trabalho remoto. Significa que servidores que acreditam no aumento de qualidade e no aumento de produtividade tendem a se engajar mais. Bakker e Demorouti (2018) confirmam o aumento de engajamento no trabalho remoto, no entanto os resultados da pesquisa ampliam o conhecimento buscando maior detalhamento sobre os fatores que o aumentam. Schaufeli (2017) já havia chamado atenção para fatores relacionados com o desempenho nesta modalidade como a autonomia. Os resultados confirmam empiricamente que a autonomia é um fator importante para melhorar o desempenho em trabalho remoto. Porém, a percepção de autonomia por parte do funcionário é maior quando ele percebe o aumento da qualidade do trabalho e o maior acompanhamento por parte da chefia.

Percebe-se ainda com clareza que os servidores que estão mais otimistas com essa modalidade de trabalho e, portanto, possuem níveis maiores de concordância da relação entre produtividade e desempenho, estão mais bem definidos que os servidores mais resistentes. Isso está de acordo com o que foi preconizado por Zack (2017), quando apontou que o nível de confiança aumentaria a produtividade e o desempenho.

Os resultados também confirmam a posição de Malik *et al.* (2016) sobre a relação entre produtividade, compromisso e desempenho. No entanto, os resultados da pesquisa mostram que isso é verdadeiro quando a percepção de produtividade no trabalho remoto é positiva. Quando o funcionário acredita que a produtividade não aumenta nessa modalidade, ele também constrói uma imagem negativa sobre seu desempenho.

Os mapas bidimensionais mostraram que há maior divergência entre o nível de desempenho percebido quando há menos aproximação com a chefia. Isso significa que o trabalho remoto gera uma certa dependência da aproximação e avaliação das tarefas por parte da chefia. Nos casos em que os servidores acreditavam não haver proximidade com a chefia, também houve discordância quanto ao aumento da sua produtividade e qualidade do trabalho

realizado. Se por um lado o trabalho remoto pode ajustar as novas demandas de trabalho, por outro vai exigir uma maior interação entre chefe e subordinado.

### **5.1.2 Síntese e discussão dos resultados da Análise de Homogeneidade – Monitoramento**

A análise dos resultados por meio da HOMALS foi importante para maior aprofundamento dos itens utilizados nos construtos da equação estrutural. O monitoramento foi a segunda variável com maior coeficiente (0,230) com o desempenho no trabalho remoto verificado na análise de Equação Estrutural. Com a correlação de Spearman, foi possível verificar que houve aumento do engajamento que é visto pelos chefes como melhoria no desempenho e que o perfil para teletrabalho é o item que apresentou maior relevância na correlação entre os fatores do monitoramento e o engajamento no trabalho. Conclui-se que servidores com perfil para teletrabalho tem melhor engajamento no trabalho remoto. Bakker, Albrecht e Leiter (2011) demonstram que o engajamento deve abranger comprometimento e interesses comum que tem correlação entre os quatro fatores de monitoramento, e ainda entre esses o engajamento no trabalho.

Ainda em relação ao perfil para o teletrabalho, outro fator relevante na melhoria do desempenho se apresenta sob a perspectiva das metas desafiadoras (pactuação das metas). Nogueira e Patini, (2012) confirmam os resultados apresentados quando dizem que gestores alegam que encontrar candidatos com o perfil adequado para trabalhar remotamente requer habilidade, pois além da necessidade de conhecimento profundo da atividade que será desenvolvida, o empregado deverá saber definir atividades prioritárias e se autogerir.

Os resultados confirmam a posição de Coelho Junior (2011) sobre o monitoramento e que também apresentou impacto significativo em desempenho, quando refere-se ao processo de acompanhamento contínuo das ações e compara o planejado (as entregas esperadas no período pactuado) com o desempenho efetivamente alcançado, buscando a identificação antecipada de problemas a serem solucionados e a proposição de ações voltadas à correção de rumo e a manutenção da tendência positiva de alcance de metas. Ainda de acordo o autor, os objetivos centrais do monitoramento são: i) fornecer informações que subsidiem a correção tempestiva de rumos, de forma a apoiar o alcance do desempenho esperado; e ii) iniciar um alinhamento de expectativas quanto aos resultados futuros da avaliação de desempenho, para se evitar surpresas com resultados aquém do esperado (as expectativas estarão claras durante todo o processo avaliativo).

Os mapas bidimensionais mostraram que há maior convergência entre o nível de desempenho e o aumento de engajamento no trabalho remoto, principalmente quando está relacionado ao perfil para teletrabalho. Isso significa que o trabalho remoto gera aumento da qualidade do trabalho, melhora o acompanhamento por parte dos superiores o que impacta no desempenho quando se tem mais autonomia para administrar o tempo em relação às suas tarefas.



## 6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa visou a analisar os fatores determinantes para o desempenho dos trabalhadores do MS em regime de teletrabalho. Frente aos aportes teóricos e empíricos, foram investigados fatores a partir da percepção do teletrabalhador do MS que se autoavaliou, no contexto do teletrabalho, em relação a sete construtos definidos como: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação e 7) *Feedback*. Além disso, foram realizadas a análise da caracterização do perfil dos teletrabalhadores, a identificação dos fatores determinantes para o desempenho do teletrabalho no referido Órgão e a verificação das relações entre eles. Foram verificadas as percepções mais positivas e negativas, a heterogeneidade das respostas, bem como correlações entre percepções dos participantes da pesquisa.

Com o resultado dessa pesquisa, constatou-se que todos os construtos têm relevância significativa no trabalho remoto, mas cabe destacar que os de maior relevância na autoavaliação dos participantes foram Produtividade e Monitoramento. A produtividade e o monitoramento foram variáveis com relação significativa e positiva com o desempenho, ou seja, os trabalhadores do MS consideraram-se mais produtivos no contexto de teletrabalho.

A relevância da abordagem da avaliação de desempenho no MS para o contexto do teletrabalho se dá em função do papel essencial que os serviços públicos desempenham para entrega de melhores resultados. O desempenho do servidor público não depende exclusivamente dele, pois ele é altamente dependente do ambiente interno e externo, bem como de um complexo conjunto de variáveis dos mais distintos níveis (individual, de contexto e macroorganizacional). Faz-se necessário que os indivíduos estabeleçam identidade com a gestão do desempenho e que se vejam como parte essencial para a sua realização. Assim como da complexidade da conjuntura atual, a qual transforma a gestão do desempenho no contexto do teletrabalho em tema obrigatório para a superação dos problemas sociais e geração de valor público à sociedade.

O lócus de pesquisa foi o MS, em virtude de os servidores terem desempenhado suas atividades em regime de teletrabalho de forma compulsória, em virtude da pandemia pela Covid-19. Os dados utilizados para análise dessa pesquisa são oriundos exclusivamente dos servidores lotados em uma das unidades do MS, o que refletem as características e práticas da gestão de pessoas do referido Órgão. Cabe destacar que o estudo contribui para a análise do fenômeno do teletrabalho no contexto do setor público brasileiro.

A pesquisa foi realizada com utilização de abordagem quantitativa para análise dos fatores determinantes para o desempenho do trabalho. De natureza exploratória e descritiva, de cunho quantitativo e corte transversal, os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), teste de correlação de Spearman e Análise de Homogeneidade (HOMALS-*Homogeneity Analysis by Menos of Least Square*), sendo os métodos de coleta e análise quantitativas empregados como meios de exploração do fenômeno estudado.

Sobre as implicações práticas, os resultados podem orientar a gestão e trabalhadores do Ministério da Saúde quanto aos fatores relevantes para o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, uma realidade latente, ainda que parcialmente no MS. Crises como a da Covid-19 e mesmo o avanço e inovações das TICs demandam a compreensão da relação entre as atividades de trabalho e a dinâmica das vivências dos trabalhadores que operam o trabalho na instituição. A partir dela, na prática pode apoiar os gestores na melhoria e formulação das políticas de gestão do desempenho de pessoas do setor público.

Todavia, a pesquisa realizada apresenta algumas limitações. Primeiramente, pelo fato das análises terem sido realizadas por meio por meio da autoavaliação da percepção dos respondentes. Nesse sentido e como forma de confirmar os resultados obtidos nesse estudo, recomenda-se como estudos futuros pesquisas que apliquem questionário proposto em outros órgãos públicos, buscando a ampliação do escopo da pesquisa. Ademais, sugere-se a exploração das perguntas abertas e das vantagens e desvantagens coletadas por meio do questionário aplicado no MS.

Como limitações, destaca-se o caráter transversal do estudo, inibindo inferências causais. Ademais, o fato de as variáveis dependentes e independentes terem sido coletadas em um mesmo momento acarreta o viés de variância comum do método. Outra limitação diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados, porquanto a amostra é não probabilística. Nesse sentido, pesquisas longitudinais são bem-vindas para que o tema possa ser analisado ao longo do tempo, em base contínua. Além disso, estudos futuros podem ampliar a amostragem para a Administração Pública, privilegiando a coleta de variáveis dependentes e independentes em momentos diferentes do tempo.

Como recomendação prática, destaca-se a necessidade de reformulação da legislação de pessoal vigente que foi elaborada para legislar uma jornada de trabalho presencial. Temos um fenômeno que é o teletrabalho regulado pelo Programa de Gestão e Desempenho e alguns entres jurídicos sobre a regulação deste tendo em vista as divergências para a efetiva adoção

do teletrabalho, que estão expostas no mais novo normativo que trata da referida modalidade de trabalho, a saber: o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que retrata um modelo que foi instituído com objetivo de alcançar uma gestão mais profissionalizada e que permitisse ganho de produtividade na prestação de seus serviços, de forma que oferecesse aos seus servidores melhores condições de trabalho (BRASIL, 2022).

Nesse contexto, cabe destacar que para o fenômeno do teletrabalho e as mudanças radicais que acontecem no mundo trabalho quem se adaptou primeiro foram os trabalhadores, depois as organizações e por último o arcabouço normativo institucional, foi exatamente o que aconteceu com o advento da pandemia no contexto do trabalho público.

Espera-se que os resultados apresentados e as sugestões propostas contribuam para o avanço das discussões acerca do desempenho do teletrabalho nas organizações públicas para assim contribuir para um novo modelo de gestão com base em resultados, em especial, no contexto do MS, bem como os achados da pesquisa poderão apoiar a implementação do Programa de Gestão do trabalho no MS, que é uma diretriz do Governo Federal para os Órgãos da Administração Pública Federal. Por fim, as respostas à questão de pesquisa aqui formulada certamente contribuirão para a consolidação deste campo de estudo, especialmente no tocante ao desempenho dos servidores no exercício das suas atividades em regime de teletrabalho, temática de enorme relevância às organizações públicas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Acesso em: 03 fev. 2021.
- ANDREWS, C. W. Da Década Perdida à Reforma Gerencial: 1980-1998. *In*: ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil: Breve História Política**. São Paulo: Editora Unifesp, 2010, p. 85-118.
- ARAÚJO, E. Questões de tempo e espaço: do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. **Communitas Think Tank – Ideias**, abr. 2020. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/65536>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- ARAÚJO, L. G. B.; MENESES, P. P. M.; FONSECA, D. R. Gestão de Desempenho no Executivo Federal: Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA ANPAD (ENANPAD), XLIII., 2019. **Anais [...]**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33078>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- ARMSTRONG, M. **O manual de gerenciamento de desempenho de Armstrong: um guia baseado em evidências para fornecer alto desempenho**. Kogan Page Publishers, 2009.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, fev. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>. Acesso em: 21 set. 2021.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Multiple levels in job demands-resources theory: *In*: Diener, E.; Oishi, S.; Tay L. **Handbook of well-being Noba Scholar. Implications for employee well-being and performance**. Salt Lake City, UT: DEF Publisher, 2018.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2a ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BLEYER, L. K. Home-office: uma nova tendência na administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 97-98, ago. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/%25x>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- BRASIL. **Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da

República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm). Acesso em: 04 out. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 11.072 de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em: 25 jun. 2022.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 25 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília, DF: Brasil, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de orientação para a gestão de desempenho.** Brasília, DF: Brasil, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública, 2013. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/595?locale=pt\\_BR](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/595?locale=pt_BR). Acesso em: 08 mai. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania.** São Paulo: Editora 34, 1998.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul/ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BUCKINGHAM, M; GOODALL, A. Reinventando a gestão de desempenho. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 4, p. 40-50, abr. 2015. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/R1504B-PDF-ENG>. Acesso em: 05 mar. 2022.

CAILLIER, J. G. O teletrabalho afeta a gestão de resultados e o feedback construtivo? Uma nota de pesquisa. **Administração Pública Canadense**, v. 56, n. 4, p. 638-654, dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12043>. Acesso em: 11 ago. 2021.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARCELÉN, J. C. C. Retos de la implementación del teletrabajo en el sector público peruano. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXII., 2017. **Anais [...]**. Madrid, 2017. Disponível em: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/9E40FFEE69CC96F405258250008023F4/\\$FILE/cortecar.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/9E40FFEE69CC96F405258250008023F4/$FILE/cortecar.pdf). Acesso em: 26 ago. 2021.

CARMONA, L. J. M.; SILVA, T. B. J.; GOMES, G. Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 3, p. 121-145, set./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22561/cvr.v29i3.3936>. Acesso em: 29 set. 2022.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 10, n. 3, p. 37-56, set./dez. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511854477004.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2022.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p. 111-120, ago. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>. Acesso em: 10 out. 2021.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA ANPAD (ENANPAD), XXXIV., 2010. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/60022935-Titulo-validacao-psicometrica-de-medida-de-auto-avaliacao-de-desempenho-no-trabalho.html>. Acesso em: 05 out. 2021.

COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C.; REGO, M. C. B.; RAMOS, W. M. What Brazilian workers think about flexible work and telework? **International Journal of Business Excellence**, v. 20, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>. Acesso em: 08 out. 2021.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (ENGPR), III., 2011. **Anais [...]**. João Pessoa, 2011. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/12363>. Acesso em: 02 set. 2021.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, ago. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>. Acesso em: 25 jul. 2021.

COENS, T.; JENKINS, M. **Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead**. 1a ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2002.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 677-697, mai./jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131226>. Acesso em: 26 mai. 2021.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. *In*: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 121-156.

DIAB-BAHMAN, R; AL-ENZI, A. The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 9/10, p. 909-927, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>. Acesso em: 10 abr. 2022.

DREWES, G.; RUNDE, B. Performance Appraisal. *In*: SONNENTAG, S. **Psychological management of individual performance**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2002. p. 137-154.

DRUCKER, P. F. **The ecological vision: reflections on the American condition**. New Brunswick: Transaction, 1993.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal**. Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/617>. Acesso em: 13 ago. 2022.

FALK, R. F.; MILLER, N. B. **A primer for soft modeling**. University of Akron Press, 1992.

FÁVERO, L. P.; SILVA, F. L.; BELFIORE, P.; CHAN, B. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEITOSA, C. M. C; LIMA, A. V. Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN

UNIVERSITÁRIA – CIGU, XVI., 2016. **Anais [...]**. Arequipa, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20%20101\\_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 16 mar. 2021.

FETZNER, M. A.; OLTRAMARI, A. P.; OLEA, P. M. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 5, p. 968-982, set./out. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84015097014.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 14 jun. 2022.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, out./dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>. Acesso em: 18 abr. 2022.

FOGAÇA, N.; REGO, M. C. B.; MELO, M. C. C.; ARMOND, L. P.; COELHO JUNIOR, F. A. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 231-247, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/piq.21248>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, ago. 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3150980>. Acesso em: 19 jan. 2021.

GASPAR, M. A.; BELLINI, C. G. P.; DONAIRE, D.; SANTOS, S. A.; MELLO, Á. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, set./dez. 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002249717>. Acesso em: 06 jul. 2022.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZAGA, R. P.; FREZATTI, F.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SUZART, J. A. S. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 21, Edição Especial, p. 1-21, abr. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>. Acesso em: 18 mar. 2021.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 783-798, nov. 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>. Acesso em: 17 set. 2021.



GROEN, B. A. C.; VAN TRIEST, S. P.; COERS, M.; WTENWEERDE, N. Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>. Acesso em: 09 abr. 2022.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAIR JUNIOR, J. F.; SARSTEDT, M.; MATTHEWS, L. M.; RINGLE, C. M. Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I – method. **European Business Review**, v. 28, n. 1, p. 63-76, jan. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0094>. Acesso em: 23 out. 2021.

HERNANDES, E. S. C.; BOSCO, Z. F.; RIBEIRO, M. B. Perfil Socioeconômico e Epidemiológico dos Trabalhadores do Ministério da Saúde do Brasil. **Revista Comunicação em Ciências da Saúde**, Asa Norte, v. 28, n. 3-4, p. 303-312, jul. 2017. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mis-39880>. Acesso em: 22 nov. 2022.

HOFSTEDE, G. The business of international business is culture. **International Business Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, mar. 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6). Acesso em: 16 set. 2021.

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1332-1356, set. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>. Acesso em: 19 ago. 2021.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JOHNSON, J. W. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 946-984, out. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>. Acesso em: 13 out. 2021.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. **Planejamento de recursos empresariais: analisando o impacto**. Sistemas Integrados de Manufatura, 2000.

KIM, S. Y.; LEE, D. Work-life program participation and employee work attitudes: a quasi-experimental analysis using matching methods. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 3, p. 468-490, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X18823250>. Acesso em: 19 mai. 2021.

KOOPMANS, L.; BERNAARDS, C. M.; HILDEBRANDT, V. H.; SCHAUFELI, W. B.; VET HENRICA, C. W.; VAN DER BEEK, A. J. Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 53, n. 8, p. 856-866, ago. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>. Acesso em: 21 set. 2021.

- KOTRBA, L. M.; GILLESPIE, M. A.; SCHMIDT, A. M.; SMEREK, R. E.; RITCHIE, S. A.; DENISON, D. R. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. **Human Relations**, v. 65, n. 2, p. 241-262, fev. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>. Acesso em: 11 mar. 2021.
- LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.
- LATHAM, G. P.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance management: answers and questions. In: BOXALL, P.; WRIGHT, P.; PURCELL, J. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press, 2007.
- LAWLER, E. E.; BENSON, G. S.; MCDERMOTT, M. What makes performance appraisals effective? **Compensation & Benefits Review**, v. 44, n. 4, p. 191-200, out. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0886368712462331>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- LEE, S. K. J.; YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p. 340-359, jun. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- LEWIS, R. A. The influence of information technology on telework: the experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. **Journal of Information and Education Technology**, v. 3, n. 1, p. 32-35, fev. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7763/IJET.2013.V3.229>. Acesso em: 16 mar. 2021.
- LIMA, M. E. A. Trabalho e identidade: uma reflexão a luz do debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea. **Educação e Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, set./dez. 2007. Disponível em: <https://periodicos.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/viewFile/107/109>. Acesso em: 10 out. 2022.
- LING, R. S. **New Tech, New Ties: How Mobile Communication is Reshaping Social Cohesion**. Cambridge: MIT Press, 2008.
- LIRA, S. A.; CHAVES NETO, A. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **Ciência & Engenharia**, Uberlândia, v. 15, n. 1/2, p. 45-53, jan./dez. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277236614\\_Coeficientes\\_de\\_correlacao\\_para\\_variaveis\\_ordinais\\_e\\_dicotomicas\\_derivados\\_do\\_coeficiente\\_linear\\_de\\_Pearson](https://www.researchgate.net/publication/277236614_Coeficientes_de_correlacao_para_variaveis_ordinais_e_dicotomicas_derivados_do_coeficiente_linear_de_Pearson). Acesso em: 23 set. 2021.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 19 out. 2021.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.
- MALIK, A.; ROSENBERGER, P. J.; FITZGERALD, M.; HOULCROFT, L. Factors affecting smart working: evidence from Australia. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 1042-1066, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>. Acesso em: 11 ago. 2022.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Online: Publix Editora, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5a ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.

MENDES, A. C. A.; LUNKES, R. J.; MENEGAZZO, G. D.; SCHNORRENBERGER, D.; LAVARDA, C. E. F. Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 38, n. 1, p. 67-84, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i1.39192>. Acesso em: 20 nov. 2021.

MENESES, P. P. M. **Desenvolvendo equipes: guia para gestores e trabalhadores do Ministério da Saúde**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Gestão de Equipes Remotas: guia para líderes [recurso eletrônico]**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos, 2022. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao\\_equipes\\_remotas\\_lideres.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_equipes_remotas_lideres.pdf). Acesso em: 21 set. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018**. 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 de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão de Pessoas, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704>. Acesso em: 01 set. 2022.

MIRANDA, L.; DIAS, P. Ambientes de Comunicação Síncrona na Web como recurso de Apoio à Aprendizagem de Alunos no Ensino Superior. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO, III., 2003. **Anais** [...] Braga: Universidade do Minho, 2003.

NANKERVIS, A. R.; COMPTON, R. L. Performance management: theory in practice? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 44, n. 1, p. 83-101, jan. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1038411106061509>. Acesso em: 26 nov. 2021.

NEELEY, T. **15 Questions About Remote Work, Answered**. Harvard Business Review, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>. Acesso em: 29 jun. 2021.

NEELY, A. **Measuring enterprise performance: why, why and how**. Londres: Economist Books, 1998.

NEELY, A.; MILLS, J.; GREGORY, M.; RICHARDS, H.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Getting the Rating of your business**. Horton Kirby: Findlay Publications, 1996.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 2, p. 205-228, fev. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>. Acesso em: 15 ago. 2021.

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

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafio dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121-152, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 08 ago. 2022.

NOGUEIRA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em: 10 fev. 2021.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. 6a ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

O'REILLY III, C. A.; CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; DOERR, B. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, v. 39, n. 6, p. 595-625, set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>. Acesso em: 18 abr. 2021.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil**. OCDE iLibrary, 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>. Acesso em: 10 fev. 2021.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

OGBONNAYA, C. N.; VALIZADE, D. Participatory workplace activities, employee-level outcomes and the mediating role of work intensification. *Management Research Review*, v. 38, n. 5, p. 540-558, maio 2015. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v38y2015i5p540-558.html>. Acesso em: 07 set. 2022.

OLIVEIRA, I. R. C.; ANDRADE, J. N. T. A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z. *Revista de psicologia*, v. 16, n. 60, p. 628-645, maio 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3448>. Acesso em: 16 out. 2022.

OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 3., 2019, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis, 2019, p. 1-15. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/viewFile/1072/379>. Acesso em: 5 out. 2022.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, II., 2018. **Anais** [...], Florianópolis, 2018, p. 1663-1675. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32568>. Acesso em: 06 jul. 2022.

OMS. Organização Mundial de Saúde. World Health Organization. Governance. Website, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/healthsystems/topics/stewardship/en/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

OXMAN, A. D.; LAVIS, J. N.; LEWIN, S.; FRETHEIM, A. SUPPORT Tools for evidence-informed health policymaking (STP). 1. What is evidence-informed policymaking? **Health Research Policy and Systems**, v. 7, n. S1, dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-S1-S1>. Acesso em: 03 mar. 2022.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Foco, 2021.

PARENTE, P. H. N.; LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS A. C. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 1-21, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>. Acesso em: 22 set. 2022.

PETERS, P.; POUTSMA, E.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; BAKKER, A. B.; BRUIJN, T. Enjoying new ways to work: an HRM-process approach to study flow. **Human Resource Management**, v. 53, n. 2, p. 271-290, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>. Acesso em: 14 jun. 2022.

PETIT, F. N. W. Primer piloto de teletrabajo en el sector público de Chile. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII., 2017. **Anais** [...]. Madrid, 2017. Disponível em: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/09F5AF5A900D9A5C052582EF00241DF2/\\$FILE/welchpet.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/09F5AF5A900D9A5C052582EF00241DF2/$FILE/welchpet.pdf). Acesso em: 01 ago. 2022.

PILKINGTON, W.; KUMAR, D. Public Health Departments face formidable issues during COVID-19 pandemic. **Homeland Security Affairs**, dez. 2020. Disponível em: <https://www.hsaj.org/articles/16340>. Acesso em: 11 out. 2022.

PINHO, J.A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 jun. 2021.

- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 81-104, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 jul. 2022.
- RIBEIRO, J. S. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 15 out. 2022.
- ROCHA, C. T. M. D.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>. Acesso em: 06 mai. 2021.
- SALAS, F. C. El teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, XXIII., 2017. **Anais [...]**. Madrid, 2017. Disponível em: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/73D72A114CA41364052582410053914E/\\$FILE/camarsae.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/73D72A114CA41364052582410053914E/$FILE/camarsae.pdf). Acesso em: 19 jul. 2022.
- SAMARTINHO, J. P. R. S.; SILVA, P.; FARIA, J. e-Liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras. **CAPSI**, 2012. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdp/c/bitstream/10174/8010/1/capsi2012\\_submission\\_15.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdp/c/bitstream/10174/8010/1/capsi2012_submission_15.pdf). Acesso em: 04 fev. 2021.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SAP CONSULTORIA. **Pesquisa Home Office Brasil 2020. Estudo de mercado**. Campinas: SAP Consultores Associados, 2020. <https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020>. Acesso em: 15 set. 2022.
- SCHAUFELI, W. B. Applying the job demands-resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 2, n. 46, p. 120-132, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.0080090-2616>. Acesso em: 01 out. 2022.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16. Disponível em: [http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf\\_attachments/documents/14727/original/Pre-reading\\_-\\_Schein\\_-\\_Coming\\_to\\_a\\_new\\_awareness\\_of\\_organisational\\_culture\\_-\\_1984.pdf](http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf_attachments/documents/14727/original/Pre-reading_-_Schein_-_Coming_to_a_new_awareness_of_organisational_culture_-_1984.pdf). Acesso em: 18 ago. 2022.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Optimist Publishing Group, 2016.

SILVA, E. S. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 10, n. 3, p. 35-55, set./dez. 2015. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 12 jul. 2022.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In: JIMENEZ, A. C. **The Anthropology of Organisations**, 2017. p. 255-274.

SOBRATT. SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (Brasil). **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office**. São Paulo: Sobratt, 2020.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. *In*: SONNENTAG, S. **Psychological Management of Individual Performance**. Great Britain: John Wiley & Sons, 2002. p. 3- 27.

SOROOSHIAN, S. Quarantine decision due to coronavirus pandemic. **Electronic Journal of General Medicine**, v. 17, n. 4, mar. 2020. Disponível em: <https://www.ejgm.co.uk/article/quarantine-decision-due-to-coronavirus-pandemic-7862>. Acesso em: 03 mai. 2022.

STARBUCK, W. H. Performance measures: prevalent and important, but methodologically challenging. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 3, p. 280-286, set. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1056492605279099>. Acesso em: 06 mar. 2022.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira**. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TALBOT, C. **Teorias de desempenho: melhoria organizacional e de serviços no domínio público**. Oxford University Press, 2010.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio grande do Sul. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 9, n. 3, set./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Acesso em: 08 abr. 2022.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Guia de governança e gestão em saúde: aplicável a secretarias e conselhos de saúde**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Saúde, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/guia-de-governanca-e-gestao-em-saude.htm>. Acesso em: 01 dez. 2020.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de Controle de Políticas Públicas, 2020**. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/refe-rencial-de-controle-de-politicas-publicas.htm>. Acesso em: 2 dez. 2021.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem faz ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. **Public Management and Performance: research directions**. Cambridge University Press, 2010.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8a ed. Boston: Pearson, 2013.

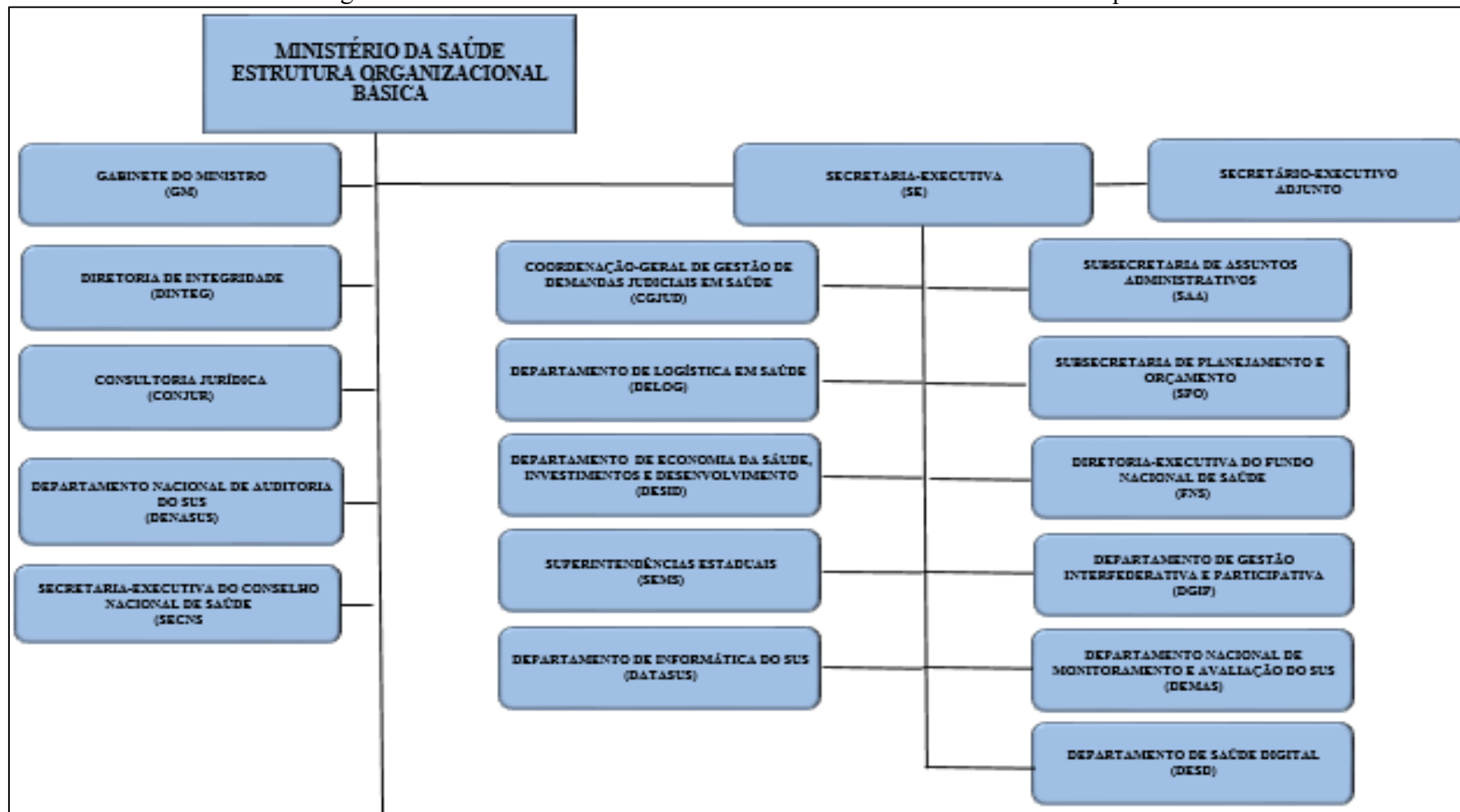
ZACK, P. J. **Trust factor**: the science of creating high-performance companies. Nova York: AMACOM, 2017.

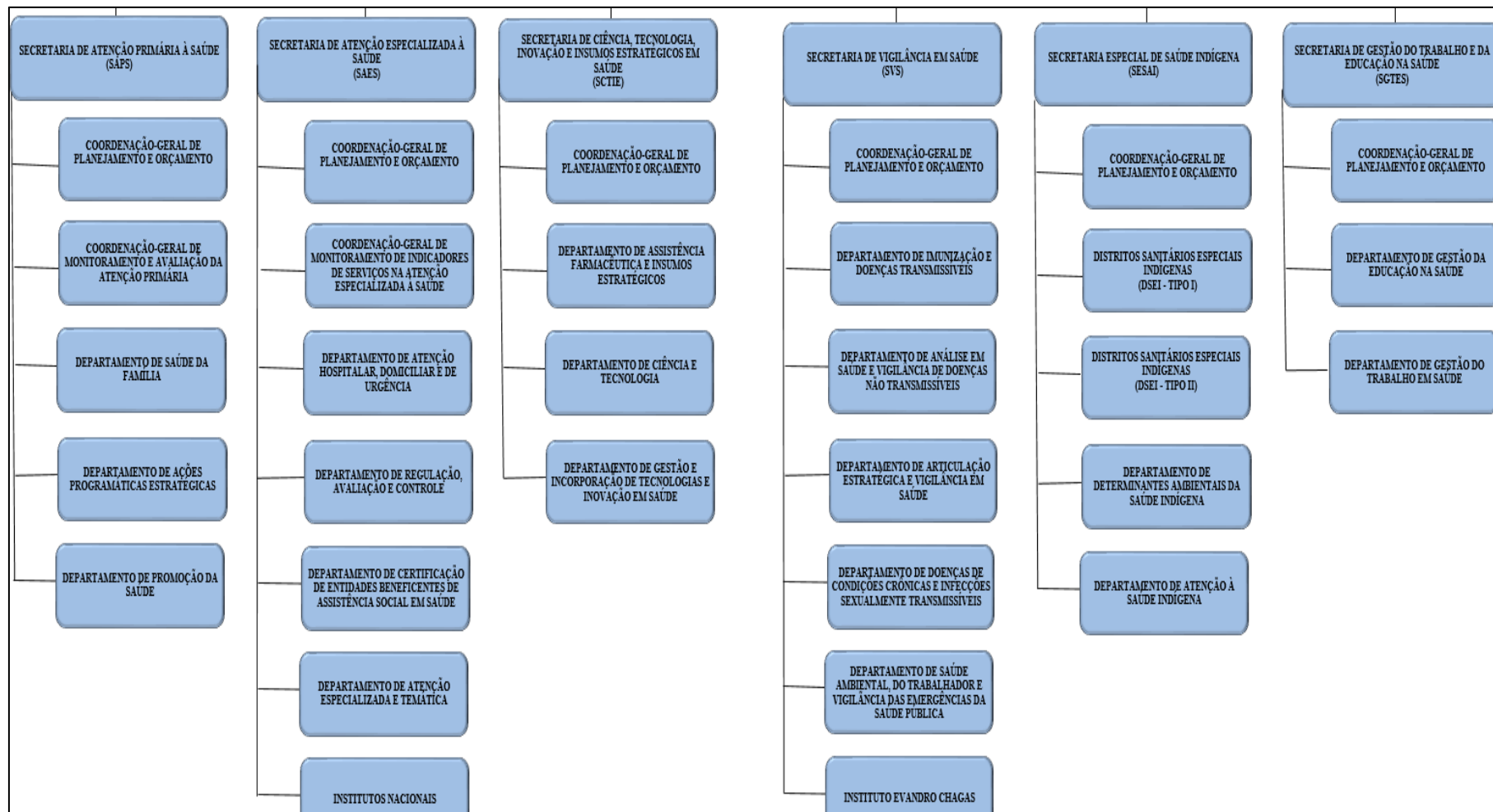
ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v63y2010i7p763-771.html>. Acesso em: 16 dez. 2021.



## APÊNDICE A – ORGANOGRAMA DO MS

Figura 13 – Unidades do Ministério da Saúde de acordo com o nível hierárquico





Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA  
**DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS**

**1. Sexo:**

Feminino  Masculino  Outro

**2. Idade:**

\_\_\_\_\_ anos

**3. Estado civil:**

Solteiro  Casado  Separado  Divorciado  Viúvo  União estável

**4. Grau de escolaridade:**

Ensino fundamental  Ensino médio  Ensino superior  
 (Especialização ou MBA)  Mestrado  Doutorado  Pós-doutorado

**5. Quantidade de dependentes que residem com o Teletrabalhador:**

\_\_\_\_\_ dependentes

**6. Tempo gasto com o deslocamento casa-trabalho-casa:**

\_\_\_\_\_ minutos

**7. Possui cargo de gestão:0**

Sim  Não

**DADOS SOBRE O TRABALHO**

**8. Há quanto tempo trabalha no Serviço Público:** \_\_\_\_\_ anos

**9. Há quanto tempo trabalha no Ministério da Saúde:** \_\_\_\_\_ anos

**10. Assinale a Unidade de Avaliação onde atua:**

Unidades da Sede do MS: Gabinete do Ministro, Departamento Nacional de Auditoria dos SUS, Diretoria de Integridade, Consultoria Jurídica, Secretaria Executiva e Secretarias finalísticas.

Superintendência Estadual - SEMS (qualquer dos 26).

Distrito Sanitário Indígena – DSEI (qualquer dos 34).

- ( ) Hospital Federal (qualquer dos 06).  
 ( ) Instituto de Pesquisa (CENP, IEC, INCA, INC, INTO).

### PERCEPÇÃO SOBRE O TELETRABALHO

**Considerando as mudanças dos processos de trabalho na organização, ocasionadas de forma abrupta, pela pandemia da covid 19, pretende-se identificar quais as expectativas, opiniões e seu comportamento diante desse cenário para melhor estabelecer uma metodologia de registro, acompanhamento e avaliação das ações realizadas nos processos de trabalho dos trabalhadores no Ministério da Saúde em teletrabalho.**

**11. Sobre trabalho remoto (teletrabalho), podendo escolher mais de uma alternativa, em qual das situações você se enquadra:**

- ( ) Estou desempenhando minhas funções por meio do teletrabalho desde do início da pandemia.  
 ( ) Trabalhei por meio de teletrabalho, mas no momento estou trabalhando de modo presencial. Entretanto, gostaria de retornar ao teletrabalho de forma híbrida.  
 ( ) Realizei teletrabalho, mas no momento estou trabalhando de modo presencial e gostaria de permanecer realizando minhas atividades presencialmente.  
 ( ) Realizei as atividades de forma híbrida (revezamento).

### A partir da adoção do teletrabalho como avalio minha PRODUTIVIDADE

**12. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

- 1 = Discordo totalmente**                      **2 = Discordo parcialmente**  
**3 = Não concordo nem discordo**        **4 = Concordo parcialmente;**  
**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
Houve aumento da qualidade do trabalho:	
Houve melhor acompanhamento da produtividade pela Liderança	

Sou mais produtivo ao desempenhar minhas funções	
Necessito de mais disciplina para atender as demandas do trabalho	
Visualizo melhor a divisão das tarefas entre a equipe de trabalho e contribuições individuais destes membros	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio a COMUNICAÇÃO**

**13. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
Houve prejuízo à comunicação entre a Liderança e a equipe de trabalho	
Houve impacto negativo na comunicação entre os colaboradores da equipe	
Enfrento mais conflitos de comunicação	
A instituição disponibilizou ferramentas e recursos de comunicação para me apoiar na execução do trabalho: (e-mail, teams, acesso aos sistemas)	
A instituição disponibilizou infraestrutura tecnológica para me apoiar na execução do trabalho: (computador, internet, mobiliário)	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio meu DESEMPENHO**

**14. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
-----------	--------

Estou mais engajado ao desempenhar minhas atividades	
Considero importante para o processo avaliativo a pactuação de metas e monitoramento das entregas	
Considero que foram estabelecidas metas de desempenho desafiadoras e feito o acompanhamento	
Reúno-me com a Liderança para discutir e avaliar o meu desempenho	
Consegui estimular habilidades de planejamento de tempo e desenvolvimento de autonomia	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio a GESTÃO**

**15. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
A minha Liderança esclarece quais as expectativas que tem em relação ao meu trabalho	
As metas atribuídas a mim são compatíveis com a carga de trabalho do setor	
Recebo suporte quando peço instruções para realizar as tarefas	
Houve preocupação com a adequação da minha infraestrutura para trabalhar (computador, internet, mobiliário)	
Houve demonstração de preocupação com minha saúde e bem-estar	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio o MONITORAMENTO**

**16. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
O meu Líder monitora a realização de minhas metas de trabalho	
Considero ter maior apoio organizacional (acompanhamento em relação ao trabalho presencial)	
Considero necessário o monitoramento das demandas realizadas pela equipe, uma vez que não estando no mesmo ambiente se torna uma tarefa ainda mais complexa o desenvolvimento de estratégias que visem assegurar o acompanhamento individual e coletivo	
O Ministério da Saúde está implementando o programa de gestão do trabalho (teletrabalho) e a partir da experiência no teletrabalho, acredito ter perfil para desempenhar as funções nessa modalidade de trabalho	
Considero apropriada a forma de monitoramento das demandas adotada na área	

### A partir da adoção do teletrabalho como avalio a MOTIVAÇÃO

**17. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
Estou mais motivado realizando as atividades por meio do teletrabalho em comparação à realização dessas mesmas atividades no ambiente do Ministério da Saúde	
Tenho facilidade para trabalhar em equipe no teletrabalho	
Sinto-me mais motivado e com isso obtenho resultados no trabalho	
Tenho autonomia para planejar e definir como executar o próprio trabalho	
Houve redução da interação com a equipe de trabalho	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio o *FEEDBACK***

**18. De acordo a escala abaixo, identifique o número que melhor expresse sua resposta em cada item.**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
O feedback que recebo da minha Liderança ajuda-me no trabalho	
Recebo feedback construtivo do meu Líder sobre meu desempenho, indicando oportunidades de melhoria	
O feedback que recebo do meu Líder sobre o meu desempenho não é muito significativo	
Valorizo o feedback que recebo do meu Líder	
Os feedbacks que recebo são restritos ao momento da realização da avaliação de desempenho	

**A partir da adoção do teletrabalho como avalio as VANTAGENS E DESVANTAGENS**

**19. Identifique na tabela a seguir, quais as principais vantagens do teletrabalho. Responda considerando a escala de 1 a 5, onde:**

**1 = Discordo totalmente**

**2 = Discordo parcialmente**

**3 = Não concordo nem discordo**

**4 = Concordo parcialmente;**

**5 = Concordo totalmente.**

Descrição	Escala
Aumento da produtividade e eficácia	
Aumento da motivação	
Maior autonomia no desenvolvimento das atividades	
Aumento da qualidade de vida	



<b>Contribuição ao meio ambiente</b>	
<b>Flexibilidade ao horário de trabalho</b>	
<b>Otimização de custos administrativos</b>	
<b>Maior comprometimento com o trabalho</b>	
<b>Redução do estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito</b>	
<b>Mais tempo com a família e para atividades de lazer</b>	

20. Identifique na tabela a seguir, quais as principais desvantagens relacionadas à execução do teletrabalho. Responda considerando a escala de 1 a 5, onde:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo parcialmente

3 = Não concordo nem discordo

4 = Concordo parcialmente;

5 = Concordo totalmente.

<b>Descrição</b>	<b>Escala</b>
<b>Individualização do trabalho</b>	
<b>Isolamento social e profissional</b>	
<b>Vulnerabilidade da segurança da informação</b>	
<b>Aumento da jornada de trabalho</b>	
<b>Espaços físicos desconfortáveis, desprovidos de um ambiente operacional compatível com essa prática</b>	
<b>Distração com os membros da família e invasão do espaço profissional</b>	
<b>Desorganização na administração do tempo</b>	
<b>Necessidade de adaptação</b>	
<b>Dificuldade para trabalhar em equipe</b>	
<b>Sobrecarga de trabalho</b>	

De acordo com levantamento do Ministério da Economia, cerca de 190 mil servidores estão trabalhando, atualmente, de forma remota. O número representa aproximadamente 32% do total de servidores ativos do Governo Federal. Os investimentos em tecnologia vão permitir que o teletrabalho continue em algumas áreas, mesmo com o fim das restrições impostas pelo coronavírus. O teletrabalho adotado na Administração Pública Federal durante a crise sanitária trouxe uma economia de R\$ 1,419 bi aos cofres públicos, entre março de 2020 e junho de 2021.

Segundo o Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, Leonardo Sultani “esses valores podem ser utilizados pelos órgãos para o desenvolvimento de outras atividades, de modo a atender as demandas dos cidadãos”.

**21. Feito breve contextualização sobre os principais dados referentes à adoção do teletrabalho na Administração Pública Federal, de forma geral quais são os principais impactos do teletrabalho na minha área?**

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**Título da Pesquisa:** Avaliação de Desempenho no Ministério da Saúde para o contexto de teletrabalho

**Pesquisadora responsável:** Silmara Ribeiro dos Santos

**Orientador:** Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes

Você está sendo convidado a participar do estudo realizado pelos pesquisadores Silmara Ribeiro dos Santos e Alcindo Cipriano Argolo Mendes, da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo possui como objetivo verificar os fatores determinantes para a avaliação de desempenho dos servidores do Ministério da Saúde em regime de teletrabalho. Trata-se de parte do projeto de dissertação da estudante Silmara Ribeiro dos Santos, do Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que buscará identificar as percepções dos teletrabalhadores diante do cenário ocasionado de forma abrupta pela pandemia da COVID 19.

Você irá responder a um questionário estruturado, onde terá opções para selecionar sua resposta quanto ao nível de sua concordância em relação às afirmações apresentadas, as quais devem tomar aproximadamente 15 minutos do seu tempo. Durante a resposta do questionário, aspectos desagradáveis de seu conhecimento e comportamento podem ser evocados, bem como gerar desconforto, aborrecimento ou cansaço. Em quaisquer dessas ou outras situações desconfortáveis, você poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento. Para isso, bastará descontinuar o preenchimento, o que corresponde ao não envio de qualquer resposta ou retorno posterior dentro do prazo disponibilizado para a participação. De toda forma, sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência por meio dos contatos de suporte indicados no questionário.

Além dos questionários não possuem campo para identificação dos respondentes, somente os pesquisadores nominados terão acesso aos dados, tomando todas as providências necessárias para manter o sigilo e a confidencialidade. A garantia do livre acesso aos resultados gerados se dará por meio da divulgação da publicação da pesquisa pelos mesmos meios de divulgação do convite para participação deste questionário, alcançando todos os participantes. Há a possibilidade, ainda que remota, de quebra de sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, contudo, visto que não há atribuição de identificação do respondente, suas potenciais consequências são mínimas.

Em relação aos benefícios, do ponto de vista teórico a pesquisa irá avançar na literatura sobre teletrabalho, além de evoluir na discussão do tema pode trazer novos elementos para reflexão do estudo sobre a temática que é foco da Administração Pública Federal. O resultado do estudo apresentará informações que poderão ser utilizados pela Gestão do Ministério da Saúde para subsidiar a tomada de decisão quanto a implementação do Programa de Gestão do Trabalho (PGT) no órgão.

Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados coletados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Este documento está assinado pelo pesquisador nominado para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada.

Você poderá salvar ou imprimir este Termo, devendo guardá-lo cuidadosamente, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa. Ao clicar em “aceitar”, você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela participação. O participante será indenizado e ressarcido pelo pesquisador quanto a despesas imprevistas ou eventuais danos comprovadamente decorrentes da pesquisa. O pesquisador responsável que assina este documento, compromete-se a conduzir

a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br), pelo telefone (48) 37216094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400, Contato: (48) 3721-6094, [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br), assim que retornarem as atividades presenciais. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Eu li este e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa. Entendo, ainda, que minha participação é totalmente voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Aceito participar da pesquisa  Não aceito participar da pesquisa.

---

Silmara Ribeiro dos Santos  
Mestranda do PPGCG – UFSC  
[silmara.df2016@gmail.com](mailto:silmara.df2016@gmail.com)

**APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DA EMENDA**

**Título da Pesquisa:** Avaliação de Desempenho no Ministério da Saúde para o Contexto do Teletrabalho

**Pesquisador:** SILMARA RIBEIRO DOSANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 58779422.3.0000.0121

**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.510.198

**Apresentação do Projeto:**

"A pesquisa será aplicada e respondida por aproximadamente 6.000 servidores do Ministério da Saúde. Espera-se, que seja dado um passo adiante na direção de superar a ênfase burocrática e ressaltar a potencialidade do processo de avaliação como instrumento de gestão de desempenho, além de identificar e apresentar aspectos importantes do processo avaliativo para o contexto do teletrabalho." Hipótese:

Ampliar a produção de conhecimentos teóricos e empíricos sobre o processo de avaliação de desempenho para o contexto do teletrabalho, tendo em vista que o modelo e metodologia de avaliação de desempenho adotado no MS foi desenhado a partir da realidade do trabalho presencial. O surgimento de uma nova modalidade de trabalho requer um novo olhar para a avaliação de desempenho, o que demanda a participação dos protagonistas – os trabalhadores – na produção de conhecimento de modo a embasar um novo modelo de avaliação eficaz e que gere resultados efetivos.

Trata-se de uma pesquisa de natureza tipicamente exploratória descritiva, de cunho qualitativo e quantitativo, de corte transversal e por amostra de conveniência.

**Objetivo da Pesquisa:**

Segundo os pesquisadores:

Objetivo Primário:

"Avaliar os fatores determinantes para a avaliação de desempenho dos servidores do Ministério da Saúde em regime de teletrabalho."

Objetivo Secundário:

"Propor uma metodologia de registro, acompanhamento e avaliação das ações realizadas nos processos de trabalho dos trabalhadores no Ministério da Saúde em teletrabalho."

**Avaliação dos Riscos e Benefícios**

Segundo os pesquisadores:

Riscos:

Aspectos desagradáveis de conhecimento e comportamento podem ser evocados enquanto o entrevistado estiver respondendo à pesquisa, pode ainda ser gerado algum desconforto, aborrecimento ou cansaço. Em quaisquer dessas ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta não continuar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Se houver dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência.

Versão 2:

Em relação aos benefícios, do ponto de vista teórico a pesquisa irá avançar na literatura sobre teletrabalho, além de evoluir na discussão do tema pode trazer novos elementos para reflexão do estudo sobre a temática que é foco da Administração Pública Federal. O resultado do estudo apresentará informações que poderão ser utilizados pela Gestão do Ministério da Saúde para subsidiar a tomada de decisão quanto a implementação do Programa de Gestão do Trabalho (PGT) no órgão.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Vide Campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Vide Campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide Campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

**Recomendações:**

Pendências da Versão 1:

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações**

Pendências da Versão 1:

-A Folha de Rosto deve ser assinada pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação;

Corrigido na

Versão 2.

- Refazer a redação dos Benefícios do estudo, tanto no projeto como no TCLE- o texto atual apresenta justificativas e explicações em relação aos riscos;

Refeito na Versão 2, como segue:

“Em relação aos benefícios, do ponto de vista teórico a pesquisa irá avançar na literatura sobre teletrabalho, além de evoluir na discussão do tema pode trazer novos elementos para reflexão do estudo sobre a temática que é foco da Administração Pública Federal. O resultado do estudo apresentará informações que poderão ser utilizados pela Gestão do Ministério da Saúde para subsidiar a tomada de decisão quanto a implementação do Programa de Gestão do Trabalho (PGT) no órgão.”

- As primeiras duas fases do Cronograma têm datas passadas. Não fica claro se fazem parte de um projeto anterior e quem foram os participantes das duas primeiras fases. Apresentar cronograma específico para este projeto. Corrigido na Versão 2 do projeto.

Não apresenta pendências e/ou inadequações.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Lembramos que a presente aprovação (versão projeto 10/06/2022 e TCLE 10/06/2022) refere-se apenas aos aspectos éticos do projeto. Qualquer alteração nestes documentos deve ser encaminhada para avaliação do CEP/SH. Informamos que obrigatoriamente a versão do TCLE a ser utilizada deverá corresponder na íntegra à versão vigente aprovada.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_197053_1_E1.pdf	22/06/2022 21:21:33		Aceito



Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.docx	22/06/2022 21:18:58	SILMARA RIBEIRO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	22/06/2022 21:18:02	SILMARA RIBEIRO DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	22/06/2022 21:17:04	SILMARA RIBEIRO DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Concordância	Declaracao.pdf	14/04/2022 16:27:46	SILMARA RIBEIRO DOS SANTOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Florianópolis, 05 de julho de 2022

---

**Assinado por:**
**Nelson Canzian da Silva****(Coordenador)**