



Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

Volume I

Revisão Sistemática e Mapeamento de Experiência no Setor Público do Brasil

- Gustavo Motta, Alandey Severo, Larrissa Dantas, José Simão Nascimento, Helena Barros, Nathália Nascimento, Pedro Alves, Tiago Silva, Daniel Cavalcanti, Abdon Filho e Emanuele Campos -



Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

Volume I

Revisão Sistemática e Mapeamento de Experiência no Setor Público do Brasil

**- Gustavo Motta, Alandey Severo, Larrissa Dantas, José Simão Nascimento,
Helena Barros, Nathália Nascimento, Pedro Alves, Tiago Silva, Daniel Cavalcanti,
Abdon Filho e Emanuele Campos -**



EDITORA ENTERSPRING

Direção Nadiane Coutinho

Gestão de Editoração Antonio Rangel Neto

Gestão de Sistemas João Rangel Costa

Conselho Editorial

- Antonio Augusto Teixeira Da Costa, Phd – Ulht – Pt
- Eraldo Pereira Madeiro, Dr – Unitins – Br
- Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello, Dra. UFSM;
- Luama Socio, Dra. - Unitins - Br
- Ismael Fenner, Dr. - Fics – Py
- Francisco Horácio da Silva Frota, Dr. UECE;
- Tânia Regina Martins Machado, Dra. - Unitins – Br;
- Agnaldo de Sousa Barbosa, Dr. UNESP.

Copyright © 2022 da edição brasileira.

by Editora Enterprising.

Copyright © 2022 do texto.

by Autores.

Todos os direitos reservados.



Todo o conteúdo apresentado neste livro, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es). Obra sob o selo Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Diagramação Os autores

Design da capa Os autores

Revisão de texto Os autores



EDITORA ENTERPRISING

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. : +55 61 98229-0750

CNPJ: 40.035.746/0001-55

TELETRABALHO E O USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Volume 1



Brasília - DF

T269

TELETRABALHO E O USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS / Gustavo Henrique Bezerra Motta...[et all.] Brasília - DF , 2022.

(Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos Volume 1)

Livro em PDF

140p., il.

ISBN: 978-65-845-4622-6

DOI: 10.29327/569261

1. Teletrabalho 2. Tecnologia 3. Mapeamento 4. Setor Público

I. Título.

CDD: 300

Acreditamos que o conhecimento é a grande estratégia de inclusão e integração, e a escrita é a grande ferramenta do conhecimento, pois ela não apenas permanece, ela floresce e frutifica.

Equipe Editora Enterprising.

Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

Revisão Sistemática e Mapeamento de Experiência no Setor Público do Brasil

Gustavo Henrique Bezerra Motta

Alandey Severo L. da Silva

Larrissa Dantas Xavier da Silva

José Simão Trajano do Nascimento

Helena Barros

Nathália do Nascimento Souza

Pedro Alves da Silveira

Tiago Silva da Costa

Daniel Cavalcanti

Abdon Filho

Emanuele Campos

Sumário Executivo

O teletrabalho surge como parte de um fenômeno mais amplo, denominado *convergência digital*, caracterizado por um processo crescente de digitalização pervasiva da sociedade contemporânea que ocorre desde o advento da computação digital. Tal processo estabelece um espaço (virtual) de interação social para o qual converge tudo aquilo que possa ser digitalizado, incluindo relações sociais, entretenimento, serviços públicos e negócios. É nesse espaço virtual convergente que vêm operando as *transformações digitais* que remodelam a sociedade contemporânea e suas práticas - em particular, processos organizacionais e a forma como o trabalho é realizado. Especialmente no caso do trabalho, envolve identificar práticas passíveis de convergir digitalmente para poderem ocorrer de forma global, isto é, o teletrabalho, que inclui não apenas a convergência digital do trabalho *per se*, mas a convergência de elementos relacionados - como o comando, o controle e a avaliação da qualidade do trabalho realizado. Numa perspectiva formal, a recente alteração da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) (Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017), em seu Art. 75-B, define teletrabalho como “*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*”.

É nesse contexto de convergência e transformação digitais que o Governo do Estado da Paraíba publicou, em outubro de 2021, o Decreto Nº 41.700, instituindo o Programa de Teletrabalho Permanente nos órgãos e entidades integrantes da administração direta e indireta, na esfera do Poder Executivo do Estado da Paraíba, tem como objetivo promover o incremento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, com foco na gestão baseada em resultados. O presente estudo visa levantar e analisar modelos tecnológicos adotados para teletrabalho em cenários nacionais durante a pandemia de COVID-19, com foco no setor público, objetivando fornecer apoio à decisão para especificação e implantação de modelos tecnológicos e estratégias aplicáveis para controle do teletrabalho no âmbito do Programa de Teletrabalho instituído no referido decreto. O estudo integra o projeto (FAPESQ/LAVID-UFPB) “Paraíba Humana e Inteligente - Desafios da Educação Pública Estadual no Ensino Híbrido” e tem como principais interessados a Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba (SEECT/PB) e a Diretoria de Modernização e Digitalização do Governo do Estado da Paraíba (DMOG), vinculada à Secretaria de Administração do Estado da Paraíba (SEAD/PB).

Considerando a finalidade de oferecer subsídios para apoio à decisão na especificação e implantação do controle do teletrabalho no cenário do Estado da Paraíba, este estudo foi organizado em três eixos principais: revisão sistemática da literatura de experiências de implantação do teletrabalho no Brasil no período da pandemia de COVID-19; mapeamento de experiências relevantes envolvendo a implantação do teletrabalho na União e em entes federativos; e mapeamento de ferramentas tecnológicas para controle do teletrabalho.

A revisão sistemática da literatura foi realizada de acordo com um protocolo de pesquisa, compreendendo a realização de fundamentação teórica (*background*), definição de questões de pesquisa, exploração do escopo, definição de estratégia de busca para identificação de estudos, seleção de estudos elegíveis (critérios de inclusão e exclusão), pesquisa (extração de metadados e dados) e análise e síntese dos dados. A aplicação do protocolo de pesquisa resultou na seleção de 25 estudos para inclusão na revisão sistemática. Após serem extraídos, os dados foram classificados em categorias de acordo com as

questões de pesquisa, a fim de permitir sintetizar os achados quanto a vantagens e desvantagens do teletrabalho, estratégias e práticas de sua implantação e formas de controle.

Dentre as principais vantagens do teletrabalho para o servidor, identificou-se a flexibilidade da jornada de trabalho, que permite uma organização mais eficaz do tempo para conciliar as demandas sociais, familiares e de lazer, resultando em melhoria na qualidade de vida. Destaca-se, ainda, que a realização do trabalho em casa diminui deslocamentos, o que reduz os riscos de incidentes de segurança e atos de violência em transportes de trânsito, além de promover a sustentabilidade ambiental pela diminuição da circulação de veículos e do nível de poluição nas grandes cidades. Ademais, o teletrabalho abre caminhos quanto à acessibilidade para o servidor com deficiência, visto que o mesmo não precisará enfrentar deslocamentos até o posto de trabalho da instituição. Para a organização, destaca-se a vantagem da redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção do ambiente de trabalho, assim como o aumento da produtividade.

Relativo às desvantagens do teletrabalho, identificou-se, na perspectiva do servidor: treinamento insuficiente para realização do trabalho remoto - em especial, nas ferramentas de TIC -; a não realização do trabalho remoto por indisponibilidade dos serviços de TIC na organização; a falta de apoio institucional; e a dificuldade no acompanhamento do trabalho remoto, por não haver ferramentas ou normas internas para tal fim e a deficiência na regulamentação do teletrabalho - o que gera insegurança para o servidor quanto a sua adoção. Destaca-se, ainda, que o teletrabalho pode levar à super individualização do trabalho, tendo como consequência o isolamento social e profissional devido à deterioração nas relações de trabalho. Neste sentido, observou-se que o teletrabalho favoreceu a redução do compartilhamento do conhecimento organizacional. Além disso, foi notado, quando compulsório para o servidor, o aumento das despesas domésticas e a dificuldade para realização do trabalho na ausência de condições domésticas adequadas. Por fim, observou-se que o teletrabalho é desvantajoso quando há sobrecarga de trabalho devido a exigência imposta de disponibilidade constante, afetando a produtividade e a autonomia do servidor.

Em relação à categoria de estratégias e práticas para implantação do teletrabalho, identificou-se: a importância da necessidade do apoio institucional - particularmente com suporte de TIC eficaz -; o auxílio para minorar o aumento de contas domésticas devido ao teletrabalho; a promoção do reconhecimento do trabalho realizado; e a necessidade de assegurar a segurança da informação para realização remota do trabalho. Também se destaca o papel crítico da chefia para uma implantação bem sucedida do teletrabalho, que deve exercer uma liderança mais flexível - proporcionando um ambiente de confiança para que o servidor possa autogerir o trabalho realizado. Nesse aspecto, ressalta-se a importância de haver uma comunicação eficaz entre a chefia e seus subordinados, bem como entre os próprios servidores, proporcionada pelo uso de plataformas que estreitem as interações virtuais entre os envolvidos. Por fim, identificou-se a necessidade de fomentar a cultura do teletrabalho com o compartilhamento de experiências bem sucedidas, com a capacitação de gestores e servidores, dentre outras ações.

Na perspectiva do controle do teletrabalho, destaca-se a identificação da utilização da gestão por demanda, na qual os gestores e a chefia definem metas a serem alcançadas a partir da execução de atividades pré-estruturadas em um plano de gestão, definidas de forma pactuada com os servidores que as executarão. Ou seja, o controle ocorre mediante acompanhamento por parte da chefia do trabalho realizado, com foco nos resultados obtidos, tendo o suporte recursos tecnológicos que auxiliem nesse acompanhamento. Identificou-se também a autogestão como forma de controle, na qual atribui-se ao servidor a gestão do tempo e do local de trabalho, porém ele assume a responsabilidade com os resultados de

suas atividades - o que gera comprometimento com a realização do trabalho. Por fim, identificou-se o controle no teletrabalho por meio da presença periódica do servidor nas dependências da organização em que trabalha para execução de atividades específicas.

O mapeamento de experiências de implantação do teletrabalho na União e em entes federativos visou conhecer experiências que pudessem subsidiar ou contribuir de forma efetiva para a implantação do teletrabalho no cenário do Governo do Estado da Paraíba, com foco na identificação de recursos tecnológicos para controle do teletrabalho. A metodologia adotada para tal fim balizou-se na transcrição e análise de documentos, acervos online de algumas bibliotecas e vídeos contendo palestras, apresentações de resultados, históricos, fluxos, orientações, entre outros; entrevistas com executivos; e manuais e ambientes de conhecimento selecionados por sua abrangência do conteúdo, acessibilidade e qualidade do material relacionados às entidades pesquisadas.

As fontes de dados, conforme evidenciado anteriormente, foram analisadas primeiramente a partir de uma escuta ou leitura geral, no qual o objetivo foi identificar e separar contribuições (falas, leis, decretos, portarias e ordens de serviço) que continham experiências de implantação do teletrabalho. Selecionadas as fontes de dados mais relevantes, foi realizada uma escuta e leitura mais profunda com intuito de selecionar os trechos e fatos que melhor auxiliassem no alcance dos objetivos desejados.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada conforme ensinamentos de [109], e ocorreram, entre outras, em três fases: pré-análise; exploração do material; e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A partir do material multimídia recolhido, foi possível examinar as estratégias e as potencialidades dos recursos aplicados pelos atores analisados.

Os resultados das implantações e operacionalizações identificados com o mapeamento de experiências de implantação teletrabalho, tendo por base um Programa de Gestão de Demanda (PGD) na União - incluindo aqueles do Banco do Brasil, CGU, Antaq, Anatel, ANTT, CADE, DNIT, entre outras instituições -, evidenciaram uma melhora na cultura da eficiência, dinâmica, autogestão com foco em resultados e entregas, aperfeiçoamento da gestão de desempenho e vantagem sistematizada, implantação de práticas de trabalho mais flexíveis, entre outros.

Vale destacar, em meio a outras questões observadas, que para alcançar pontos - como a redução de custos; a potencialização da produtividade; a otimização das equipes; a melhoria da qualidade de vida dos seus servidores e colaboradores; a entrega de serviços mais eficientes e efetivos ao cidadão; atores do governos, e etc. -, é necessário ter uma equipe de acompanhamento para designar tarefas e especificar quem vai executar e avaliar as entregas, planos de trabalhos e registros das alterações em planos de atividades concisos e bem pactuados.

O mapeamento de ferramentas tecnológicas para controle do teletrabalho visou identificar um sistema que atendesse o decreto referido anteriormente, como também, especificar os requisitos do sistema escolhido e os requisitos esperados pelo Governo do Estado da Paraíba - podendo, assim, realizar recomendações para a sua implantação. A metodologia adotada seguiu as seguintes etapas: levantamento de ferramentas tecnológicas a partir da literatura; reuniões com pessoas envolvidas com o Governo do Estado da Paraíba para coleta de requisitos que atendessem o referido decreto; a partir do levantamento das ferramentas, encontrou-se o sistema SISPG (suporte tecnológico para implantação e operacionalização do PGD), que atendeu boa parte dos requisitos do governo; foi iniciado a engenharia reversa para coletar os requisitos funcionais e não funcionais do sistema e também, a identificação das limitações infra estruturais para implantação; após a

especificação dos requisitos do sistema SISPG, foi efetuado o confronto dos requisitos esperados pelo Governo do Estado com os requisitos do SISPG, sendo posteriormente identificado os pontos de ajustes necessários para o SISPG atender o decreto; e, ao final, foi construído o relatório de requisitos. Como resultado, é possível apontar: 1) escolha do sistema que atende os objetivos do decreto do Governo do Estado da Paraíba; 2) identificação das limitações encontradas no sistema para implantação; e 3) relatório de requisitos que delinea desde a visão geral do SISPG até os ajustes necessários, para que ele possa atender a demanda do governo.

Sumário

Sumário Executivo	9
Sumário	13
1. Introdução	17
2. Revisão Sistemática	19
2.1. Protocolo de Pesquisa	20
2.1.1. Fundamentação (<i>Background</i>)	20
2.1.2. Objetivos	22
2.1.2.1. Questão de Pesquisa Geral	22
2.1.2.2. Questões de Pesquisa Específicas	22
2.1.3. Exploração do Escopo	22
2.1.4. Estratégia de Busca para Identificação dos Estudos	24
2.1.4.1. String de Busca	25
2.1.4.2. Línguas de Publicação dos Estudos	25
2.1.4.3. Bancos de Dados Bibliográficos	25
2.1.4.4. Ferramentas de Apoio	26
2.1.5. Seleção de Estudos Elegíveis	26
2.1.5.1. Critérios de Inclusão	28
2.1.5.2. Critérios de Exclusão	28
2.1.6. Pesquisa	28
2.1.6.1. Extração de Metadados	29
2.1.6.2. Extração de Dados de Conteúdo	29
	13

2.1.7.	Estratégia para Análise e Síntese dos Dados	30
2.1.7.1.	Sumário Descritivo	30
2.1.7.2.	Estratégia para Análise e Síntese	30
2.2.	Resultados	30
2.2.1.	Busca na Literatura e Estudos Seleccionados	30
2.2.2.	Sumário Descritivo dos Estudos Seleccionados	33
2.2.3.	Análise e Síntese dos Dados	36
3.	Mapeamento de Experiências em Entes Federativos	44
3.1.	Regulamentos Relacionados ao Teletrabalho em Estados Brasileiros	47
3.1.1.	Rio Grande do Sul - RS	47
3.1.2.	Bahia - BA	48
3.1.3.	Paraná - PR	49
3.1.4.	Minas Gerais - MG	53
3.1.5.	Santa Catarina - SC	54
3.1.6.	Espírito Santo - ES	55
3.2.	Experiências de Implantação relacionadas ao Teletrabalho	57
3.2.1.	Rio Grande do Sul - RS	57
3.2.2.	Bahia - BA	61
3.2.3.	Paraná - PR	63
3.2.4.	Minas Gerais - MG	66
3.2.5.	Santa Catarina - SC	75

3.2.6.	Espírito Santo - ES	76
3.2.7.	Goiás - GO	77
3.2.8.	Amapá - AP	78
3.2.9.	Bahia - BA	81
3.2.10.	Paraná - PR	81
3.2.11.	Minas Gerais - MG	81
3.2.12.	Santa Catarina - SC	82
3.2.13.	Espírito Santo - ES	82
3.2.14.	Goiás - GO	83
3.2.15.	Amapá - AP	83
3.3.	Ferramentas de Implantação Relacionadas ao Teletrabalho	84
3.3.1.	Rio Grande do Sul - RS	84
3.3.2.	Bahia - BA	84
3.3.3.	Paraná - PR	85
3.3.4.	Minas Gerais - MG	85
3.3.5.	Santa Catarina - SC	86
3.3.6.	Espírito Santo - ES	87
3.3.7.	Goiás - GO	88
3.3.8.	Amapá - AP	88
4.	Administração Gerencial nas Entidades Públicas Brasileiras na Transformação para o Teletrabalho	89
4.1.	Administração Gerencial nas Entidades Públicas Brasileiras	89

4.2.	Transformação para o Teletrabalho na Administração Pública Brasileira	100
4.2.1.	A implementação da modalidade de teletrabalho na CGU	101
4.3.	Mapeamento de Experiências com a Implantação do Programa de Gestão e Desempenho (por demandas)	104
4.3.1.	Superintendente da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	105
4.3.2.	Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)	110
4.3.3.	Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)	114
4.3.4.	Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT	117
4.3.5.	Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade	120
4.3.6.	Controladoria-Geral da União (CGU)	122
4.3.7.	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)	124
4.3.8.	Ministério da Cidadania (MC)	125
4.4.	Considerações sobre as Experiências com a Implantação do Programa de Gestão e Desempenho	127
5.	Mapeamento de Ferramentas para Controle do Teletrabalho	133
6.	Conclusão	136
	Referências	138

1. Introdução

O presente estudo ocorre no âmbito do projeto “Paraíba Humana e Inteligente - Desafios da Educação Pública Estadual no Ensino Híbrido” e visa levantar e analisar modelos tecnológicos adotados para teletrabalho em cenários nacionais durante a pandemia de COVID-19, com foco no setor público. O objetivo é fornecer apoio à decisão para especificação e implantação de modelos e estratégias aplicáveis para teletrabalho no cenário do Estado da Paraíba em função do recém publicado Decreto Nº 41.700, de outubro de 2021, no qual o Governo do Estado da Paraíba institui o Programa de Teletrabalho Permanente nos órgãos e entidades integrantes da administração direta e indireta, na esfera do Poder Executivo estadual. São os principais interessados neste estudo a Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba (SEECT/PB) e a Diretoria de Modernização e Digitalização do Governo do Estado da Paraíba, vinculada à Secretaria de Administração do Estado da Paraíba (SEAD/PB).

Visando melhor fundamentar o estudo, os próximos parágrafos situam de forma sucinta o teletrabalho no contexto dos processos de convergência e transformação digitais, bem como conceituam e revisam a sua terminologia.

O teletrabalho surge como parte de um fenômeno mais amplo, denominado *convergência digital*, caracterizado por um processo crescente de digitalização pervasiva da sociedade contemporânea que ocorre desde o advento da computação digital. Tal processo envolve a conversão de sinais analógicos para forma digital, capaz de ser processada por uma mesma tecnologia e, portanto, permitindo a remoção dos acoplamentos fortes entre o tipo de informação e os meios para seu armazenamento, transmissão e processamento [1, 2]. Dessa forma, torna-se possível utilizar um mesmo tipo de dispositivo digital para comunicação, armazenamento e processamento de diferentes tipos de informação (convergência de dispositivo) e assim uma mesma rede pode suportar, em princípio, quaisquer serviços baseados em informação digital (convergência de rede) [1]. Em suma, o processo de digitalização estabelece um espaço (virtual) de interação social para o qual converge tudo aquilo que possa ser digitalizado, incluindo relações sociais, entretenimento, serviços públicos e negócios (convergência de indústria ou de mercado) [1].

É nesse espaço virtual convergente que vêm operando as *transformações digitais* [2] que remodelam a sociedade moderna e suas práticas - em particular, processos organizacionais e a forma como o trabalho é realizado. Entende-se por espaço social o suporte material para práticas sociais de tempo compartilhado, ou seja, que ocorrem simultâneas no tempo e que, tradicionalmente, está associado a contiguidade física de um lugar [3]. Por exemplo, uma sala de aula física é um lugar contíguo, com perímetro bem definido, que estabelece um espaço de interação social para a prática do processo de

ensino/aprendizagem, para o qual convergem fisicamente, em um mesmo momento, alunos, professores e recursos didáticos. Em outras palavras, lugar é um local cuja forma, função e significado, na visão do ator social, estão confinadas nas fronteiras da contiguidade física [3]. O espaço de lugares organiza as práticas sociais nos limites de uma localidade e possui elevada inércia e coesão para que permaneçam onde estão [3]. Nesse sentido, uma escola é um espaço de lugares com forte resistência a mudanças do local onde a prática do processo de ensino/aprendizagem ocorre. Em contraposição, o processo de convergência digital vem avançando com força suficiente para romper a contiguidade do lugar de modo a fragmentar tais práticas para reagrupá-las em uma rede de comunicação por fluxos de informação digital [3]. Assim, práticas sociais - antes, confinadas a ocorrerem localmente, em um espaço de lugares - deslocam-se para ocorrerem globalmente, em um espaço de fluxos. Por exemplo: práticas envolvidas em uma aula, que requeriam a presença (local) em uma mesma sala física de estudantes, alunos e recursos didáticos, uma vez que tenham convergido digitalmente, podem ocorrer globalmente em um espaço de fluxos, no qual tais entidades estão em posições fisicamente fragmentadas (não contíguas, remotas).

A *transformação digital* ocorre quando, na perspectiva teórica anterior, uma organização utiliza a convergência digital para desenvolver novos modelos organizacionais que a auxiliem a apropriar e criar mais valor [2]. O foco não é apenas na redução de custos, mas também na melhoria dos processos organizacionais e, conseqüentemente, dos serviços prestados. No caso particular do trabalho, envolve identificar práticas que possam convergir digitalmente de modo a poderem ocorrer de forma global, isto é, o teletrabalho. Inclui não apenas a convergência digital do trabalho *per se*, mas também a convergência de elementos relacionados, como o comando e controle do trabalho realizado e a avaliação de sua qualidade. As dificuldades de controle do trabalho realizado pelos funcionários e a fragilização da integração e dos vínculos deles com a organização estão entre os principais impedimentos à implantação do teletrabalho [4].

Considerando que este estudo tem foco no teletrabalho, é preciso conceituá-lo de modo que haja um entendimento comum do termo. Entende-se o teletrabalho como um *regime em que o trabalho é realizado remotamente, por meio de tecnologias de informação e comunicação (TIC), cujos resultados são obtidos em local diverso daquele ocupado pela pessoa que o realiza* [5 apud 4]. Do ponto de vista formal, a Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que altera a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), em seu Art. 75-B, define teletrabalho como “*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*”. Por sua vez, a Lei Nº 12.551/2011, que altera o art. 6º da CLT, equipara o vínculo jurídico do trabalho realizado presencialmente ao

realizado remotamente, incluindo a equiparação entre os meios de comando, controle e supervisão convergidos digitalmente e aqueles pessoais e diretos.

Ademais, é preciso identificar a terminologia utilizada para denotar o *teletrabalho*. Em português, costuma-se utilizar os termos *trabalho remoto*, incluindo a modalidade *híbrida*, *trabalho em domicílio* e *trabalho a distância*. O termo trabalho remoto (ou a distância) está presente na própria definição de teletrabalho, ou seja, é o trabalho realizado em local fora das dependências do empregador ou cujos resultados são obtidos em local diverso daquele ocupado pela pessoa que o realiza, em ambas as situações, mediado por TIC. Neste sentido, não há distinção entre os dois termos. Quanto à modalidade híbrida, trata-se do teletrabalho em que parte das atividades se realizam necessariamente dentro das dependências do empregador. Já o termo trabalho em domicílio é utilizado há mais tempo e, historicamente, denota a distribuição de etapas de uma produção material industrial nas casas dos trabalhadores [5]. Um exemplo desta última modalidade é o setor de confecções, onde, antigamente, não havia necessariamente uma vinculação ao uso de TIC. Em inglês, utiliza-se o termo *telework* com mais frequência na Europa, enquanto o termo *telecommuting* é mais comum nos EUA. O termo *home office* é utilizado quando o trabalho é realizado na casa do trabalhador, sendo um caso particular do *telework* ou *telecommuting* [5]. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) adota o termo *telework*.

Considerando a finalidade de oferecer subsídios para apoio à decisão na especificação e implantação de modelos e estratégias aplicáveis para teletrabalho no cenário do Estado da Paraíba, o presente estudo foi organizado em três eixos principais: revisão sistemática da literatura de experiências de implantação do teletrabalho no Brasil no período da pandemia de COVID-19 ([seção 2](#)), mapeamento experiências relevantes de implantação do teletrabalho na União e em entes federativos ([seção 3](#) e [seção 4](#)) e mapeamento de ferramentas tecnológicas para o teletrabalho ([seção 5](#)).

2. Revisão Sistemática

Considerando o objetivo de subsidiar o apoio à decisão na especificação e implantação de modelos e estratégias aplicáveis para teletrabalho no cenário do Estado da Paraíba, a presente revisão sistemática visa apresentar uma visão geral das experiências no âmbito do setor público nacional da implantação do teletrabalho no período que abrange a pandemia de COVID-19, tendo por base trabalhos acadêmico/científicos publicados no Brasil. A partir de revisões da literatura [4, 14], entende-se por experiências da implantação do teletrabalho suas vantagens e desvantagens, estratégias e práticas, controle do teletrabalho (incluindo ferramentas de suporte), dentre outras categorias.

A revisão ocorrerá de acordo com etapas especificadas no protocolo de pesquisa documentado na próxima seção.

2.1. Protocolo de Pesquisa

As subseções seguintes definem o protocolo de revisão sistemática para estudar experiências no âmbito do setor público nacional da implantação do teletrabalho no período que abrange a pandemia do COVID-19, tendo por base trabalhos acadêmico/científicos publicados no Brasil.

2.1.1. Fundamentação (*Background*)

Conhecer experiências da implantação do teletrabalho pode ser útil aos gestores públicos para definição de estratégias e tomada de decisão nesse sentido. Em diversos segmentos da economia ao longo da pandemia do COVID-19, atividades de trabalho, anteriormente realizadas de modo presencial, puderam ser continuadas devido ao teletrabalho, reduzindo os impactos social e econômico decorrentes do isolamento socioespacial. Entretanto, em geral, a implantação do teletrabalho ocorreu de forma acelerada e em caráter emergencial.

Em estudo realizado com 139 empresas de diversos portes no Brasil [15], observou-se que 71% das empresas informaram os funcionários que mudariam para o regime de teletrabalho em prazo entre 24 (24%) a 48 (47%) horas. Nesse estudo, constatou-se que 41% dos funcionários dessas empresas passaram a atuar em regime de teletrabalho, não obstante, 67% delas enfrentaram dificuldades na sua implantação. Ainda assim, para metade das empresas pesquisadas, o teletrabalho tem superado as expectativas e, embora seja uma experiência exitosa, 70% afirmam que não devem manter a prática após a pandemia ou irão limitá-la a 25% dos seus funcionários.

Na busca por conhecer experiências na implantação do teletrabalho, particularmente motivada pela pandemia de COVID-19, recém publicada revisão sistemática [14] investigou a existência de *roadmaps* na forma de roteiros estratégicos para implantação do teletrabalho em organizações, baseando-se na literatura internacional sobre teletrabalho entre os anos de 2015 a 2021. O estudo não identificou propostas de *roadmaps* na literatura, o que sinaliza a baixa maturidade das experiências de implantação do teletrabalho, o que oferece oportunidades de aprofundamento desse tipo de abordagem em estudos futuros. Por outro lado, o estudo em tela encontrou de forma predominante na revisão o relato de vantagens e desvantagens do teletrabalho e, em menor monta, referências a estratégias para sua implantação. Não há menção sobre a forma de controle do teletrabalho em termos de acompanhamento de sua execução, estabelecimento de metas, avaliação, etc.

Uma outra revisão da literatura [4] observou que os “temas encontrados com maior frequência na literatura dizem respeito à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade”, corroborado pelos achados em [14]. Resumidamente, aponta como principais vantagens do teletrabalho:

- Para o trabalhador: flexibilidade da jornada de trabalho; facilidade para organizar o tempo conciliando demandas sociais, familiares, de lazer e do trabalho; economia de tempo com deslocamento casa-trabalho-casa; e autonomia na organização do modo de trabalhar, particularmente em relação ao espaço e tempo;
- Para as organizações: redução de custos com espaços físicos, equipamentos e manutenção; aumento de produtividade; redução do absenteísmo; e retenção de talentos;
- Para a comunidade: redução da circulação de veículos em horários de pico; redução da poluição urbana; desenvolvimento não centralizado das cidades; e promoção do desenvolvimento das TIC.

Ainda segundo [4], as principais desvantagens identificadas na literatura “se referem à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de sua integração e vínculo com a organização”. O receio da perda do controle sobre os funcionários é apontado como principal impedimento à implantação do teletrabalho [4]. Meios de controle usuais, baseados na aferição da jornada de trabalho presencial, representado por supervisores e cronometristas, não são os mais adequados, mas sim o controle resultante de uma correlação de forças envolvendo metas, prazos e resultados e também escolha individual e flexibilidade [16].

No presente estudo, pretende-se investigar tais aspectos, quais sejam, as evidências das experiências de implantação do teletrabalho no período da pandemia de COVID-19, em um recorte dessas experiências no setor público nacional, com foco em suas vantagens e desvantagens, estratégias e práticas de implantação e formas de controle do teletrabalho. Limita-se o estudo ao setor público nacional por possuir regulamentos próprios de gestão, em particular, em relação aos seus funcionários, distintos daqueles existentes para o setor privado e em cenários internacionais. Nesse sentido, espera-se que as experiências identificadas estejam mais alinhadas com o contexto existente no Governo do Estado da Paraíba para implantação do teletrabalho.

2.1.2. Objetivos

2.1.2.1. Questão de Pesquisa Geral

Quais são as experiências no âmbito do setor público nacional da implantação do teletrabalho no período que abrange a pandemia de COVID-19?

2.1.2.2. Questões de Pesquisa Específicas

- Quais as vantagens e desvantagens foram relatadas na implantação?
- Quais estratégias e práticas foram relatadas na implantação?
- Como o teletrabalho é controlado?

2.1.3. Exploração do Escopo

Inicialmente, a exploração do escopo visou estimar de forma preliminar o quantitativo de literatura existente passível de ser selecionada para o estudo. Tal estimativa serviu para nortear o tipo de revisão realizada, considerando as limitações de tempo e recursos. Também serviu para refinar a string de busca utilizada para identificação dos estudos.

O passo inicial para estimar tal quantitativo foi definir a string de busca. Partiu-se então da questão geral de pesquisa, que visa conhecer as **experiências** da implantação do **teletrabalho** no **setor público nacional** no período da Pandemia de COVID-19. Então, propôs-se a seguinte string de busca:

(TELETRABALHO **AND** EXPERIÊNCIAS **AND** SETOR PÚBLICO)

A pesquisa foi limitada a recuperar estudos contendo todos estes termos em algum dos campos indexados (tipicamente, título, resumo e palavras-chave) publicados a partir de 2020 (ano do início da pandemia no Brasil) em língua portuguesa. Considerando que poderiam ser usados sinônimos (ou terminologia semanticamente equivalente) para estes termos, fez-se um levantamento inicial desses sinônimos com base em literatura conhecida, de modo que a string de busca passou a ser a seguinte:

(“TELETRABALHO” **OR** “TRABALHO REMOTO” **OR** “HOME OFFICE”) **AND** (“LIÇÕES” **OR** “EXPERIÊNCIAS”) **AND** (“SETOR PÚBLICO” **OR** “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA” **OR** “SERVIÇO PÚBLICO”)

Essa string de busca foi aplicada na base de dados bibliográfica SciELO (<https://www.scielo.br/>) e, com base nos resultados, observou-se que estudos conhecidos previamente, que deveriam de estar presentes, não haviam retornado por lacunas nos sinônimos utilizados. Fez-se então um ajuste iterativo dos sinônimos até que chegou-se a esta versão da string de busca:

(TELETRABALHO OR "TRABALHO REMOTO" OR "TRABALHO A DISTÂNCIA" OR "TRABALHO ONLINE" OR "TRABALHO ON-LINE" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE" OR "TRABALHO EM CASA") AND (LIÇ* OR EXPERIÊNCIA* OR IMPLANTAÇÃO OR IMPLEMENTAÇÃO OR "ESTUDO DE CASO*" OR "CASO* DE ESTUDO") AND ("ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" OR "GESTÃO PÚBLICA" OR "SETOR PÚBLICO" OR "SERVIÇO PÚBLICO" OR JUDICIÁRIO OR LEGISLATIVO OR GOVERNO OR MINISTÉRIO OR UNIÃO)¹

A aplicação da consulta no SciELO resultou em dois estudos publicados em língua portuguesa desde o ano de 2020.

Fêz-se então a tradução da string de busca para o inglês para aplicá-la na base de dados bibliográfica Web of Science (<https://www.webofscience.com/>) e, após os ajustes iterativos, obteve-se a seguinte versão:

(LA=(Portuguese)) AND ALL=(TELEWORK* OR TELECOMMUT* OR "REMOTE WORK*" OR "DISTANCE WORK*" OR "ON\$LINE WORK*" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE") AND ALL=(LESSO* OR EXPERIENCE* OR IMPLANTATION OR IMPLEMENTATION OR "CASE STUD*") AND ALL=("PUBLIC ADMINISTRATION" OR "PUBLIC SECTOR" OR "PUBLIC SERVICE" OR JUDICIARY OR LEGISLATIVE OR GOVERNMENT* OR MINISTRY OR UNION)

A aplicação da consulta no Web Of Science resultou em cinco estudos publicados em língua portuguesa desde o ano de 2020.

Considerando ainda um número reduzido de estudos retornados e sabendo de estudos relevantes que não estavam presentes nesses resultados, optou-se por complementá-los explorando os resultados obtidos por meio do Google Scholar, reconhecido pela abrangência de sua indexação, que considera não apenas artigos publicados em periódicos, mas também artigos publicados em conferências e também teses e dissertações, bem como outros tipos de literatura classificada como “literatura cinza” [17]. Há, porém, restrições na busca avançada do Google Scholar: ou se consulta com base apenas no título ou se busca com base no texto completo; há um limite em 250 caracteres para a string de

¹ O caractere * denota a ocorrência de zero ou mais caracteres e o caractere \$ denota a ocorrência de zero ou um caractere.

busca. Levando em conta os limites de tempo e recursos para realizar esta revisão sistemática e as restrições do Google Scholar, adotou-se a seguinte estratégia:

Realizar a consulta com base apenas no título do estudo para aproximar os seus resultados com aqueles das bases de dados bibliográficas tradicionais, que utilizam o título, resumo e palavras chave na consulta, mas não o texto completo no Google Acadêmico. A ideia foi reduzir o quantidades de estudos retornados, tornando o resultado mais preciso, visto que quando se utiliza a busca normal no Google Acadêmico, retorna-se milhares de estudos, em sua grande maioria sem interesse para a pesquisa.

Entretanto, como há a limitação de 250 caracteres na caixa de consulta, optou-se por utilizar a seguinte string de busca:

```
allintitle: (TELETRABALHO OR "TRABALHO REMOTO" OR  
"TRABALHO A DISTÂNCIA" OR "TRABALHO ONLINE")  
("ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" OR "GESTÃO PÚBLICA" OR "SETOR  
PÚBLICO" OR "SERVIÇO PÚBLICO" OR JUDICIÁRIO OR  
LEGISLATIVO OR GOVERNO OR MINISTÉRIO OR UNIÃO)
```

Ou seja, pesquisar pelos estudos em que ocorram nos títulos os termos “teletrabalho” e “setor público” ou algum equivalente a esses termos. Tomou-se a premissa de que em um estudo que tenha como objeto principal o teletrabalho no setor público esses termos apareciam no título. Por outro lado, retiramos os termos relativos a “experiência” na implantação do teletrabalho (para limitar a string de busca a 250 caracteres) por entender que, dentre os três, “teletrabalho”, “experiência” e “setor público”, este era o menos provável de ocorrer no título.

Aplicando a consulta anterior para recuperar estudos publicados a partir de 2020 em língua portuguesa, obteve-se 46 resultados, sobre os quais, serão considerados apenas os estudos que tratem de experiências de implantação do teletrabalho a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave, ou seja, aqueles nos quais ocorram termos equivalentes a “experiência”.

2.1.4. Estratégia de Busca para Identificação dos Estudos

Esta subseção apresenta a estratégia de busca empregada para identificação dos estudos passíveis de seleção para a revisão, tendo por base os objetivos anteriores e a exploração do escopo realizada.

2.1.4.1. String de Busca

A exploração do escopo, dentre outros propósitos, permitiu a definição de forma iterativa e exploratória da string de busca utilizada para identificação dos estudos de interesse. Na exploração do escopo, a string foi refinada e testada pelos membros da equipe nos engenhos de busca e Scielo, Web of Science e Google Scholar. A versão final da string de busca é apresentada a seguir:

TELETRABALHO OR "TRABALHO REMOTO" OR "TRABALHO A DISTÂNCIA" OR "TRABALHO ONLINE" OR "TRABALHO ON-LINE" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE" OR "TRABALHO EM CASA") AND (LIÇÕES OR EXPERIÊNCIA OR IMPLANTAÇÃO OR IMPLEMENTAÇÃO OR "ESTUDO DE CASO" OR "CASO DE ESTUDO") AND ("ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" OR "GESTÃO PÚBLICA" OR "SETOR PÚBLICO" OR "SERVIÇO PÚBLICO" OR JUDICIÁRIO OR LEGISLATIVO OR GOVERNO OR MINISTÉRIO OR UNIÃO)

Essa é uma versão genérica da string de busca e versões em inglês com sintaxe adaptada para engenhos de busca específicos foram utilizadas quando necessárias.

A string de busca foi limitada para recuperar estudos publicados no *período compreendendo o ano de 2020 até o presente momento*, visto que a questão geral de pesquisa visa conhecer experiências do teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19.

2.1.4.2. Línguas de Publicação dos Estudos

Considerando, de acordo com a questão geral de pesquisa, que se quer conhecer experiências no âmbito do setor público nacional, decidiu-se que as consultas para recuperar estudos que estejam redigidos em língua portuguesa.

2.1.4.3. Bancos de Dados Bibliográficos

Os seguintes bancos de dados bibliográficos foram utilizados em busca de evidência:

- SciELO Brasil (Scientific Electronic Library Online - Brasil): <https://www.scielo.br/>;
- Web of Science: <https://www.webofscience.com/>;
- Scopus: <https://www.scopus.com/>;
- Google Acadêmico (Scholar): <https://scholar.google.com.br/>.

Os bancos de dados bibliográficos SciELO Brasil, Web of Science e Scopus indexam principalmente artigos acadêmicos publicados em periódicos que atendam uma política estrita

de qualidade e desempenho para admissão e permanência na base. Considerando o número reduzido de publicações retornadas nas bases SciELO e Web of Science na seção [Exploração do Escopo](#), decidiu-se utilizar o Google Acadêmico de forma complementar tal como indicado na referida seção. O seu engenho de busca é mais abrangente, pois realiza a indexação de forma automática e com base no texto completo. Isso tem como consequência resultados numerosos e inespecíficos, motivo pelo qual deve ser usado de forma complementar em revisões sistemáticas [17].

Ademais, em todas essas bases bibliográficas, a string de busca foi aplicada para recuperar estudos publicados em língua portuguesa desde o ano de 2020.

2.1.4.4. Ferramentas de Apoio

As seguintes ferramentas foram utilizadas no estudo de revisão sistemática:

- Mendeley (Plataforma de Gerência de Referências) - <https://www.mendeley.com/>;
- Plataforma de documentos (<https://www.google.com/docs/about/>) e planilhas (<https://www.google.com/sheets/about/>) do Google;

2.1.5. Seleção de Estudos Elegíveis

Após a execução da estratégia de busca, os estudos recuperados com a aplicação da string de busca foram baixados e armazenados em pastas compartilhadas entre os membros da equipe na plataforma Mendeley ([Figura 1](#)):

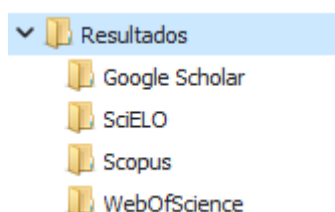


Figura 1 Pastas compartilhadas na plataforma Mendeley para armazenamento dos estudos.

Um sumário dos resultados foi registrado em uma tabela com a estrutura especificada na [Tabela 1](#). A coluna “número de estudos recuperados” indica a quantidade de resultados retornados na aplicação da string de busca, limitada a estudos em língua portuguesa publicados desde o ano de 2020. “Número de estudos baixados” indica aqueles estudos para os quais se teve acesso ao texto completo e “Número de estudos após remoção de duplicatas” indica o número de estudos depois de removidas as duplicatas, inicialmente internamente em cada banco de dados e depois entre os bancos (na linha “Total”). Por fim, a coluna “número de estudos selecionados” indica o total de estudos selecionados para revisão, ou seja, após

realização da triagem com a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Utilizou-se a plataforma Mendeley para identificação e remoção das duplicatas de estudos recuperados.

Tabela 1 Modelo da tabela sumário de resultados de pesquisas.

Banco de dados	Data da pesquisa	String de busca	Número de estudos recuperados	Número de estudos baixados	Número de estudos após remoção de duplicatas	Número de estudos selecionados
Total						

Em seguida, os estudos remanescentes foram submetidos à triagem com base no título, resumo e no texto completo, para determinar os estudos selecionados para a revisão. A triagem foi executada por dois membros da equipe, que após a leitura de cada título, resumo e texto completo (quando necessário), com base nos critérios de inclusão e exclusão especificados nas subseções a seguir, selecionaram os estudos para revisão. A triagem ocorreu segundo a etapas do fluxograma do padrão ROSES (RepOrting Standards for Systematic Evidence Syntheses - <https://www.roses-reporting.com/>) [18] (Figura 2).

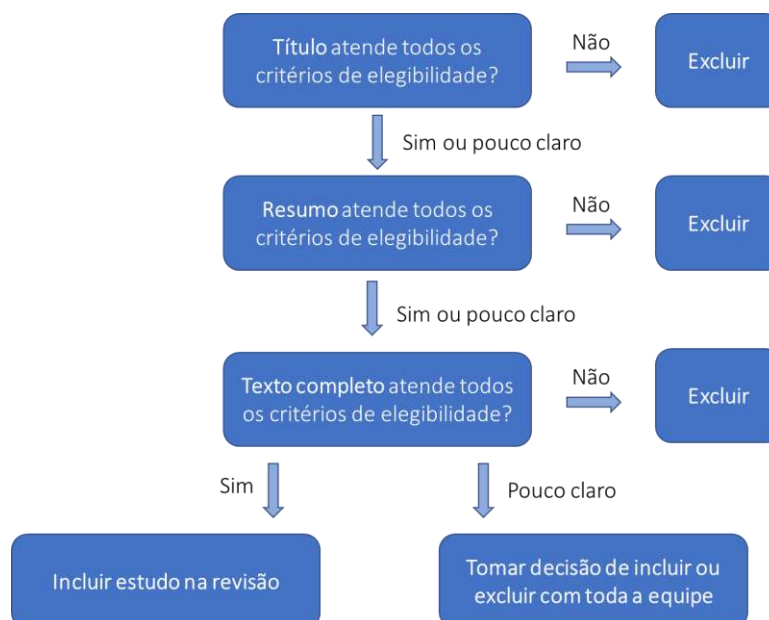


Figura 2 Fluxograma das etapas da triagem dos estudos selecionados (adaptado de [18]).

A fim de obter uma maior consistência interpretativa entre os membros da equipe, um subconjunto de artigos foi selecionado para validar/refinar os critérios de inclusão e exclusão.

Cada um dos membros da equipe aplicou os critérios de triagem em todos os artigos e, quando houve divergência, o coordenador do estudo de revisão decidiu em conjunto com os demais sobre a inclusão ou exclusão do estudo.

2.1.5.1. Critérios de Inclusão

Um estudo, para ser incluído na revisão, teve de satisfazer os seguintes critérios:

- Focar no relato ou análise da experiência na implantação do teletrabalho no setor público no Brasil;
- Ter sido publicado desde o ano de 2020 em língua portuguesa.

2.1.5.2. Critérios de Exclusão

Estudos que possuíam ao menos uma das seguintes características foram excluídos:

- Revisões sistemáticas;
- Artigos de opinião, propostas ou similares que não foram implantadas efetivamente;
- Estudos cujo texto completo não pôde ser obtido.

2.1.6. Pesquisa

A pesquisa em busca dos estudos finais que foram incluídos na revisão seguiu as etapas a seguir, baseadas no Protocolo PRISMA-P (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analysis Protocols) [67, 68]:

1. **Identificação:** responsável por identificar os estudos passíveis de inclusão na revisão, que adotou a [estratégia de busca especificada anteriormente](#);
2. **Triagem:** tem a incumbência de selecionar dentre os estudos recuperados na etapa de Identificação, aqueles que satisfizeram os [critérios de elegibilidade previamente definidos](#);
3. **Inclusão:** etapa que consolidou a lista final de estudos selecionados para inclusão na revisão.

Uma vez definidos os estudos selecionados para revisão sistemática, procedeu-se a etapa de extração de dados, subdividida em extração de metadados e extração de dados de conteúdo, especificadas nas subseções seguintes, respectivamente. A fim de obter uma maior consistência interpretativa na coleta de dados, dois pesquisadores receberam, cada um, cinco estudos para extração de dados (metadados e dados de conteúdo). Os resultados da extração de dados desse subconjunto de estudos foram revisados com o coordenador do projeto, visando um alinhamento interpretativo entre os membros da equipe. O restante dos estudos foi particionado em dois grupos, cada grupo sendo atribuído a um pesquisador para extração

dos dados. Posteriormente, os resultados de um grupo foram revisados de forma cruzada pelo pesquisador do outro grupo. Casos de divergência foram discutidos com o coordenador do estudo de revisão.

2.1.6.1. Extração de Metadados

A [Tabela 2](#) especifica os metadados relevantes extraídos dos estudos selecionados e têm caráter descritivo.

Tabela 2 Metadados para extração e codificação.

Tipo de dado	Campo	Metadado/código
Referência bibliográfica	Autores	Nomes dos autores
	Título	Título do estudo
	Veículo de publicação	Nome do periódico, congresso, livro, TCC (graduação ou pós-graduação)
	Número de páginas	intervalo para artigos e total para TCC
	Ano	Ano da publicação do estudo
	Tipo da publicação	Artigo publicado em periódico, artigo publicado em congresso, livro, capítulo de livro, monografia de graduação, monografia de especialização, dissertação de mestrado, tese de doutorado e outros
Local do estudo	País	
	Região	
	Unidade Federativa	
	Cidade	
Setor público alvo do estudo	Poder	Executivo, Judiciário, Legislativo, Ministério Público
	Esfera	Federal, Estadual, Municipal
	Órgão	Nome do órgão público onde o estudo foi realizado
	Tipo órgão	Administração direta, fundação, autarquia, outros
Desenho do estudo	Tipo de estudo	Qualitativo, Quantitativo, Análise Documental

Os dados coletados foram armazenados em planilha para posterior geração de gráficos descritivos dos estudos revisados. Além desses dados, adicionou-se uma coluna para indicar o pesquisador responsável pela extração e revisão dos dados.

2.1.6.2. Extração de Dados de Conteúdo

Responsável por identificar e extrair dados de conteúdo dos resultados/conclusões dos estudos incluídos para revisão, versando sobre os seguintes aspectos relativos à experiência de implantação do teletrabalho no setor público:

- Conteúdos que relatam vantagens/desvantagens decorrentes da implantação do teletrabalho (grifados em cor verde);
- Conteúdos que mencionem estratégias ou práticas utilizadas para implantação do teletrabalho (grifados em cor azul);
- Conteúdos que mencionem como o teletrabalho é controlado (grifados em cor lilás).

Os conteúdos de cada um destes aspectos foram registrados para o estudo em questão na planilha que armazena os metadados extraídos. Adicionou-se uma coluna para cada aspecto e, no caso das vantagens/desvantagens, foram registradas de forma separada no corpo do texto. Por conteúdo, entende-se trechos literais transcritos do estudo em questão.

2.1.7. Estratégia para Análise e Síntese dos Dados

Os resultados foram apresentados e analisados de acordo com o especificado nas subseções a seguir.

2.1.7.1. Sumário Descritivo

Os metadados extraídos foram utilizados para descrever e sumarizar graficamente os estudos selecionados para a revisão.

2.1.7.2. Estratégia para Análise e Síntese

Os dados de conteúdo serão descritos por meio de uma narrativa que visa sintetizar os achados em relação à questão de pesquisa, em particular, em relação às vantagens/desvantagens e estratégias e práticas na implantação do teletrabalho, bem como, as formas de seu controle. A ideia foi fundamentar com base na literatura recomendações para o apoio à decisão na implantação do teletrabalho.

2.2. Resultados

A presente seção organiza os resultados da revisão da seguinte forma. A subseção [2.2.1](#) traz os resultados da aplicação da [estratégia de busca](#) e [seleção dos estudos elegíveis](#) para revisão. Em seguida, a subseção [2.2.2](#) sumariza graficamente os estudos selecionados em termos dos [metadados extraídos](#) conforme especificado no protocolo de pesquisa. Por fim, a subseção [2.2.3](#) apresenta os resultados com base nos [dados de conteúdo extraídos](#) dos estudos em termos de uma síntese narrativa.

2.2.1. Busca na Literatura e Estudos Selecionados

A aplicação da estratégia de busca delineada na subseção [2.1.4](#) resultou na identificação de 41 estudos passíveis de inclusão para revisão (etapa de identificação). Em seguida, as duplicatas foram removidas e selecionou-se, dentre os estudos identificados, aqueles que satisfizeram os [critérios de elegibilidade](#) (etapa de triagem), resultando numa lista final de 25 estudos para revisão (etapa de inclusão).

A [Tabela 3](#) sumariza os resultados da busca, por banco de dados bibliográfico utilizado, com indicação dos quantitativos após a remoção das duplicatas e aplicação dos critérios de elegibilidade. A [Figura 3](#) ilustra o fluxograma das etapas de pesquisa em busca

dos estudos incluídos para revisão, conforme delineamento presente nas subseções [2.1.5](#) e [2.1.6](#) do protocolo de revisão. Por fim, a [Tabela 4](#) traz a relação dos 25 estudos selecionados para inclusão na revisão.

Tabela 3 Sumário de resultados das buscas por banco de dados bibliográfico.

Banco de dados	Data da pesquisa	String de busca	Número de estudos			
			recuperados	baixados	após remoção de duplicatas	selecionados
SciELO	26/01/22	(TELETRABALHO OR "TRABALHO REMOTO" OR "TRABALHO A DISTÂNCIA" OR "TRABALHO ONLINE" OR "TRABALHO ONLINE" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE" OR "TRABALHO EM CASA") AND (LIC* OR EXPERIÊNCIA* OR IMPLANTAÇÃO OR IMPLEMENTAÇÃO OR "ESTUDO DE CASO*" OR "CASO* DE ESTUDO") AND ("ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" OR "GESTÃO PÚBLICA" OR "SETOR PÚBLICO" OR "SERVIÇO PÚBLICO" OR JUDICIÁRIO OR LEGISLATIVO OR GOVERNO OR MINISTÉRIO OR UNIÃO)	2	2	2	2
Scopus	26/01/22	ALL(TELEWORK* OR TELECOMMUT* OR "REMOTE WORK*" OR "DISTANCE WORK*" OR "ON\$LINE WORK*" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE") AND ALL(LESSO* OR EXPERIENCE* OR IMPLANTATION OR IMPLEMENTATION OR "CASE STUD*") AND ALL("PUBLIC ADMINISTRATION" OR "PUBLIC SECTOR" OR "PUBLIC SERVICE" OR JUDICIARY OR LEGISLATIVE OR GOVERNMENT* OR MINISTRY OR UNION) AND PUBYEAR > 2019 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"Portuguese"))	4	4	4	0
Web of Science	26/01/22	(LA=(Portuguese)) AND ALL=(TELEWORK* OR TELECOMMUT* OR "REMOTE WORK*" OR "DISTANCE WORK*" OR "ON\$LINE WORK*" OR "HOME OFFICE" OR "HOME-OFFICE") AND ALL=(LESSO* OR EXPERIENCE* OR IMPLANTATION OR IMPLEMENTATION OR "CASE STUD*") AND ALL=("PUBLIC ADMINISTRATION" OR "PUBLIC SECTOR" OR "PUBLIC SERVICE" OR JUDICIARY OR LEGISLATIVE OR GOVERNMENT* OR MINISTRY OR UNION)	5	5	5	5
Google Acadêmico	26/01/22	allintitle: (TELETRABALHO OR "TRABALHO REMOTO" OR "TRABALHO A DISTÂNCIA" OR "TRABALHO ONLINE") ("ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" OR "GESTÃO PÚBLICA" OR "SETOR PÚBLICO" OR "SERVIÇO PÚBLICO" OR JUDICIÁRIO OR LEGISLATIVO OR GOVERNO OR MINISTÉRIO OR UNIÃO)	30	30	30	22
Total			41	41	37²	25

2 Soma dos estudos recuperados em todos os bancos de dados, removidas as duplicatas entre os bancos (no caso, houve quatro ocorrências de duplicatas).

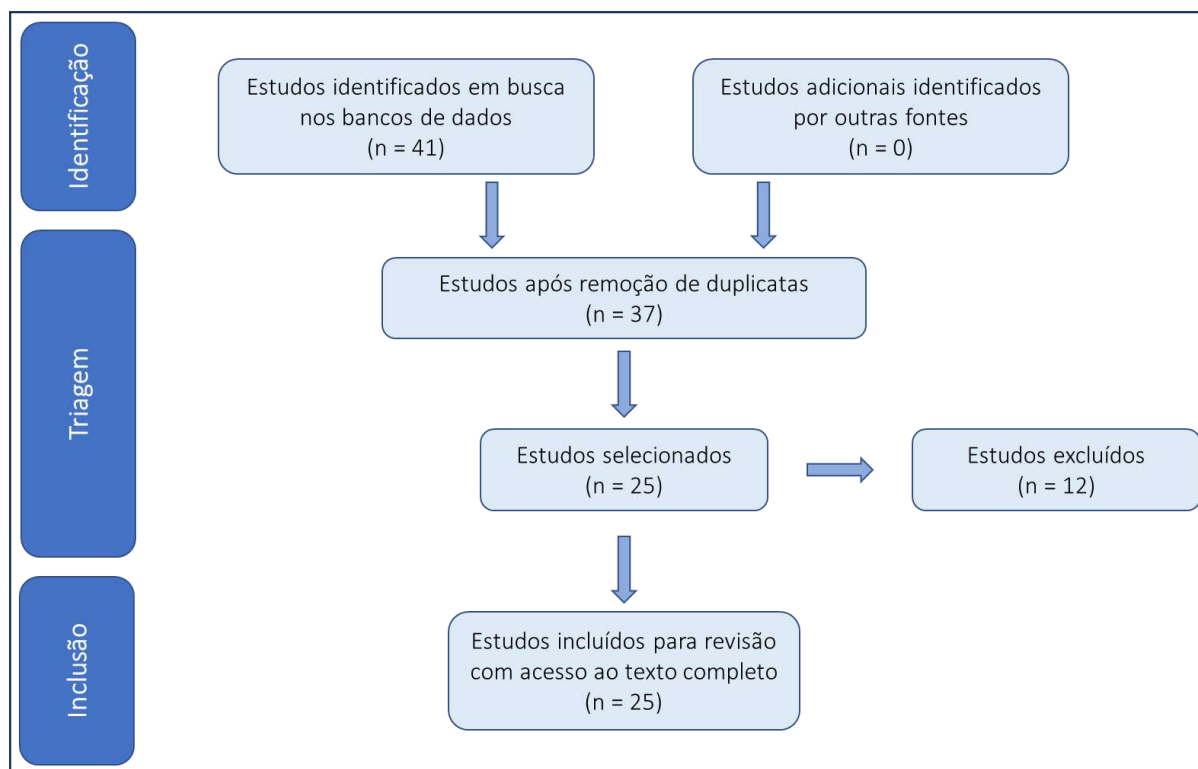


Figura 3 Fluxograma das etapas para pesquisa em busca dos estudos incluídos na revisão, baseadas no Protocolo PRISMA-P [67, 68].

Tabela 4 Estudos selecionados para inclusão na revisão.

#	Referência
1	ALMEIDA, C. P. G. D. A. Teletrabalho no serviço público federal : um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande . 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2021.
2	ALVES, A. C. Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União . 158 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, 2020.
3	ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional , 2020. v. 45, p. 1–12..
4	BACCILLI, S.; CRUZ, N. J. T. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia , 22 mar. 2021. v. 11, p. 01–15.
5	BOSSI, G. A. M. Adoção do teletrabalho no setor público em Minas Gerais: um estudo de caso sobre a Prodemge . 82 f. Monografia (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2020.
6	BRASIL, C. G.; CAVALCANTE, J. R. B. CARDOSO, N. M. A imposição do teletrabalho no Poder Judiciário do estado do Ceará diante do cenário de pandemia. Revista Themis , 2020. v. 18, n. 2, p. 95–122.
7	BRIZANTE, J. N. F. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo . 106 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, 2021.
8	CARVALHO, M. G. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: análises comparadas de trabalhadores e gestores de uma instituição pública do Poder Judiciário Federal . 19 f. Monografia (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

-
- 9 CATAFESTA, C. Gestão de pessoas no Poder Judiciário em tempos de teletrabalho: a experiência da gestão do NAE Londrina/PR em 2020. **Revista Humanidades e Inovação**, 2020. v. 8, n. 47, p. 216–225.
-
- 10 CHAGAS, A. F. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 75 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2020.
-
- 11 FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, jan. 2020. v. 18, n. 1, p. 28–46.
-
- 12 FRANKOWIAK, D. O. S.; BUTENDORFF, D. **Teletrabalho: nova forma de trabalho do Poder Judiciário Estadual na Comarca de Jaraguá do Sul/SC**. 88 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.
-
- 13 MARQUES, P. A. G.; BACKES, D. A. P. Experiência bem-sucedida de teletrabalho na administração pública – o caso de um órgão do judiciário brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, 2021. v. 8, n. 48, p. 46–65.
-
- 14 NOGUEIRA FILHO, J. A. et al. 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**, 17 jun. 2020. v. 71, n. 2, p. 274–296.
-
- 15 OLIVEIRA, A. C. et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do Norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2021. v. 18, n. 1, p. 223–245.
-
- 16 OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais**. 24 f. Monografia (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública, 2021.
-
- 17 PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S. Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. **Revista da UI_IPSantarém**, 2021. v. 9, n. 4, p. 23–37.
-
- 18 PANTOJA, M.; ANDRADE, L.; OLIVEIRA, M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, 2020. v. 8, n. 4, p. 80–94.
-
- 19 PEREIRA, Á. C. **Subjetividade e teletrabalho no âmbito do poder judiciário**. 177 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.
-
- 20 ROSA, M. R.; ARANA, R. S.; PEREIRA, E. N. O impacto das tecnologias para o trabalho remoto na Administração Pública Federal: um estudo com servidores técnicos administrativos em educação na UNILA. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, 2021. v. 5, n. 5, p. 196–217.
-
- 21 SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA**, 1 mar. 2021. v. 18, n. 3, p. 29–48.
-
- 22 SILVA, M. D. F. A. **A implantação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de Pernambuco: uma análise dos benefícios ao meio ambiente sustentável no TJPE**. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação e Desenvolvimento) – Centro Universitário dos Guararapes, 2020.
-
- 23 SOUZA, J. Z. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na Administração Pública federal diante da pandemia da COVID-19**. 29 f. Monografia (Especialização Enap) – Escola Nacional de Administração Pública, 2020.
-
- 24 VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: estabelecendo os vínculos para o melhor aproveitamento dos seus benefícios. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, 2020. v. 7, n. 12, p. 97–118.
-
- 25 VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: evolução normativa e potenciais benefícios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas**, 2020. v. 1, n. 6, p. 93–115.
-

2.2.2. Sumário Descritivo dos Estudos Selecionados

Os 25 estudos selecionados para revisão são descritos nesta seção de forma sucinta a partir dos metadados ([Tabela 2](#)) extraídos, nos tipos de dados referência bibliográfica, local do estudo, setor público alvo do estudo e desenho do estudo.

No tipo de dado referência bibliográfica, destaca-se a distribuição de estudos selecionados por ano de publicação (Figura 4), observando-se ligeira predominância na quantidade de estudos no ano de 2020. Pode-se ainda observar (Figura 5) que o principal veículo utilizado para divulgação dos resultados das pesquisas dos estudos selecionados foi a publicação em periódicos científicos, sucedido por dissertações de mestrado e monografias de especialização.

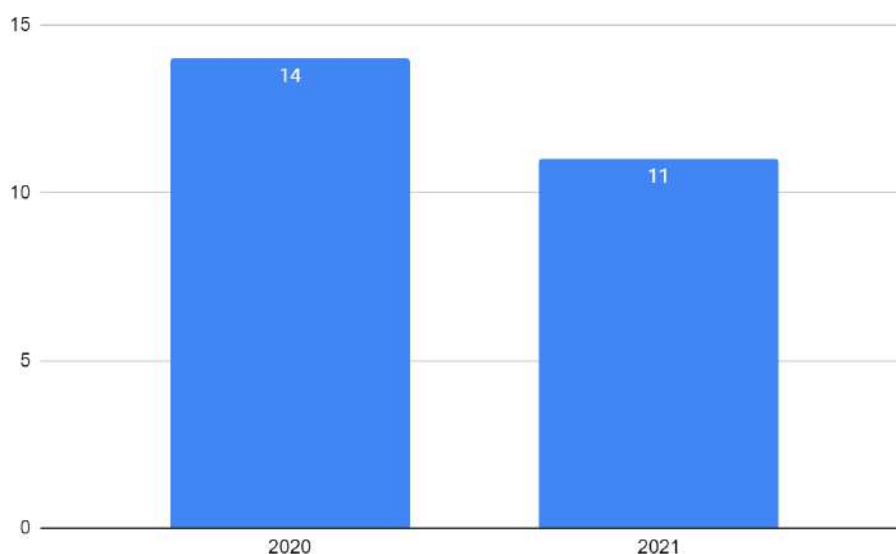


Figura 4 Quantidade de estudos selecionados publicados por ano.

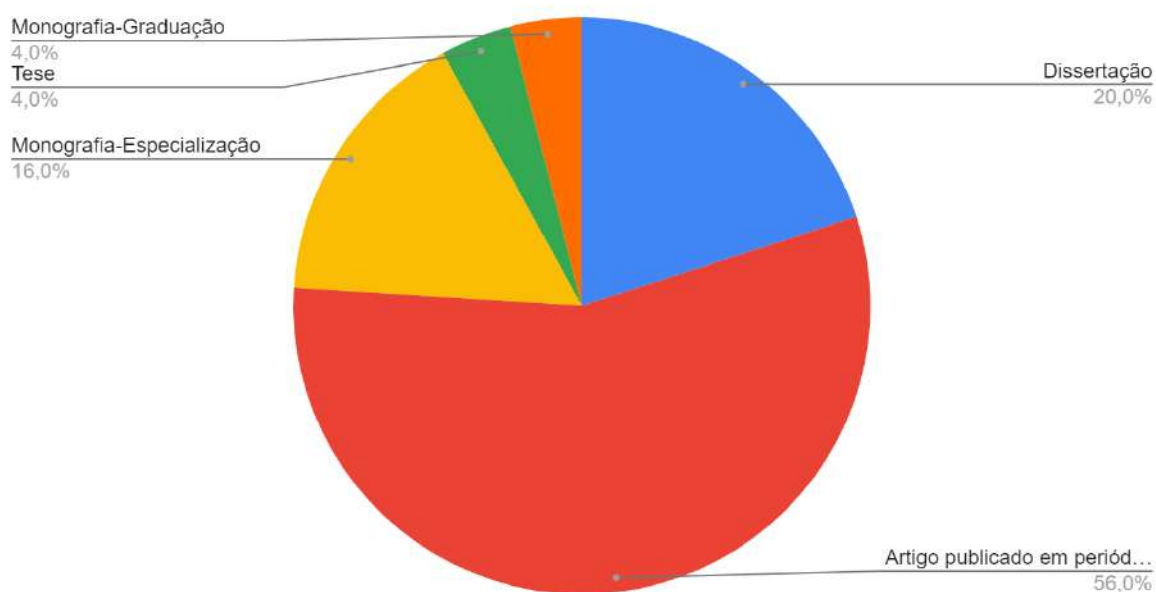


Figura 5 Proporção de estudos selecionados por tipo de publicação.

No tipo de dado local do estudo, observa-se ([Figura 6](#)) que a maioria dos estudos selecionados possuía uma abrangência nacional (Brasil). Em seguida, destacam-se estudos realizados nas regiões Sul, Centro-Oeste e Nordeste.

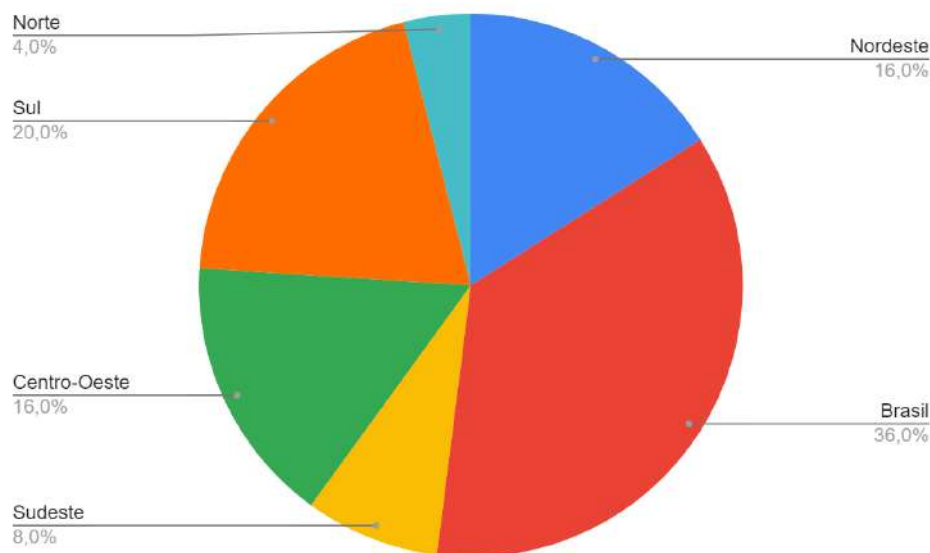


Figura 6 Proporção de estudos selecionados por região do local do estudo.

Relativo ao setor público alvo do estudo, observa-se ([Figura 7](#)) que os estudos selecionados concentram-se em paridade entre os poderes Executivo e Judiciário (90,9%). Quanto à esfera de poder ([Figura 8](#)), os estudos selecionados concentram-se na esfera federal, seguidos, em menor proporção, pela esfera estadual, não tendo sido selecionados estudos na esfera municipal.

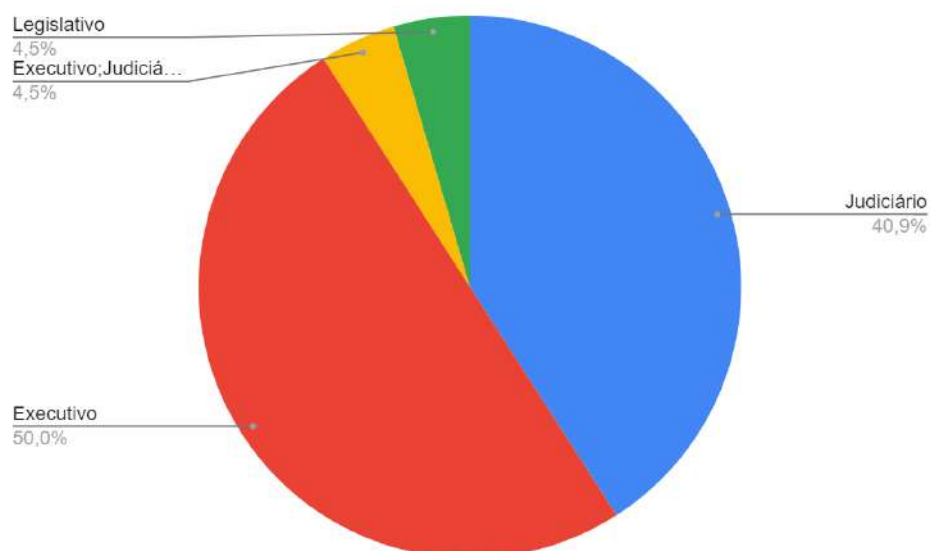


Figura 7 Proporção de estudos por poder.

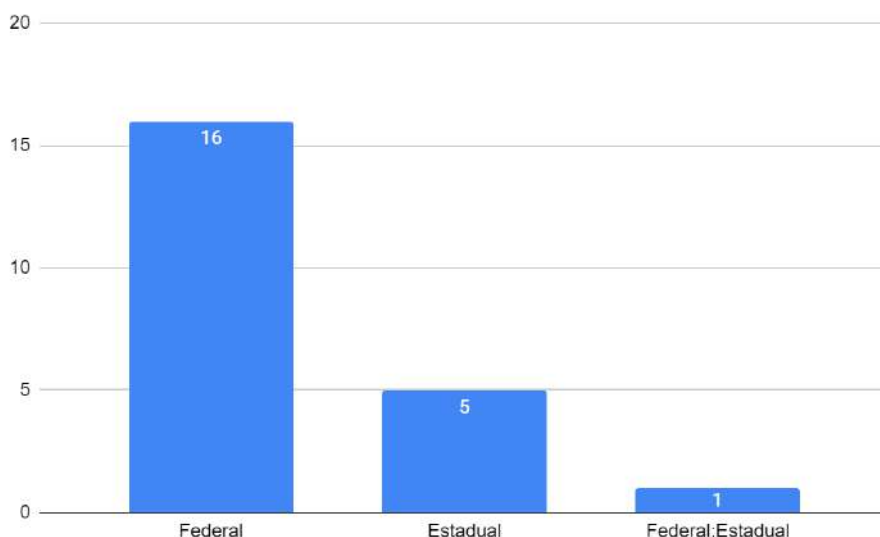


Figura 8 Quantitativo de estudos por esfera de poder.

Por fim, relativo ao desenho do estudo, observa-se ([Figura 9](#)) predominância nos estudos selecionados de uma abordagem quantitativa para pesquisa, seguida pelas abordagens qualitativa e de análise documental.

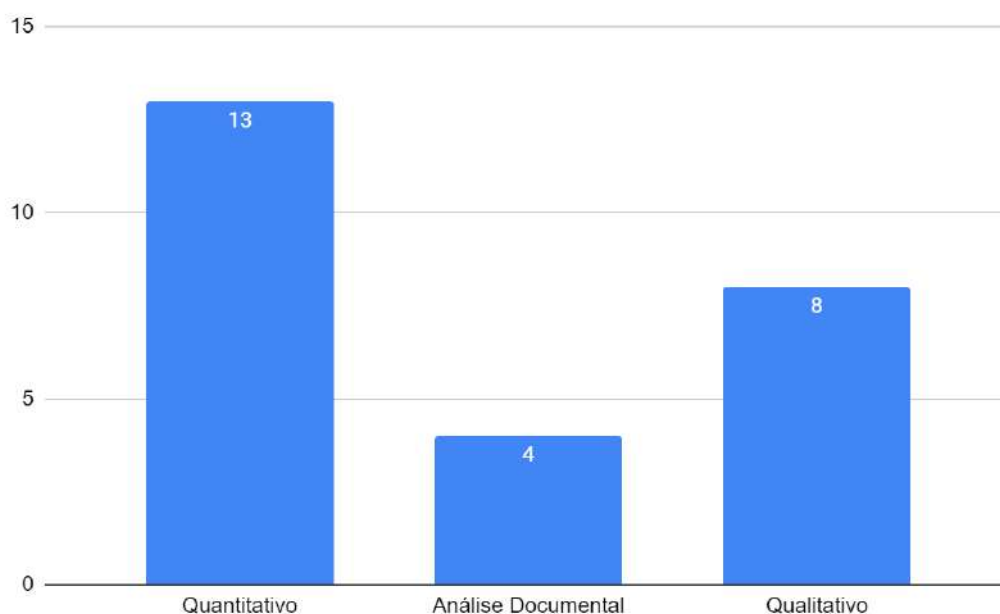


Figura 9 Quantitativo de estudos selecionados por abordagem do desenho do estudo.

2.2.3. Análise e Síntese dos Dados

Esta seção visa apresentar de forma sistematizada a análise, discussão e síntese dos dados coletados na revisão sistemática desse trabalho. Inicia com o resgate da metodologia aplicada para construção da revisão sistemática, seguido pela discussão acerca das categorias que

foram definidas a partir de referências de artigos, e por fim, são apresentadas recomendações.

A metodologia para construção da revisão sistemática desse trabalho foi iniciada a partir da fundamentação, também chamada de *background*, e foi concluída com a análise e síntese dos dados. A fundamentação, teve como objetivo apresentar o contexto do trabalho, as limitações, vantagens e desvantagens do teletrabalho, como também, definição do escopo de aplicação da pesquisa, justificando que as experiências identificadas neste trabalho precisam estar alinhadas com o contexto existente do Governo do Estado da Paraíba para implantação do teletrabalho. Após a fundamentação, foram definidas a questão de pesquisa geral e três questões específicas que nortearam o desenvolvimento da revisão. Com a definição dos objetivos, foi construída a exploração do escopo que visou considerar de forma preliminar o quantitativo de literatura existente passível de ser selecionada para o estudo. O primeiro passo para estimar o quantitativo foram as definições das strings de busca. Após a definição da string adequada, ela foi aplicada na base de dados Scielo e retornou dois estudos publicados em língua portuguesa desde o ano de 2020. Para aumentar o número de resultados, foi realizada a tradução da string que antes estava em português, para o idioma inglês. A string de busca em inglês foi aplicada na base Web of science e resultou em cinco estudos publicados em língua portuguesa desde o ano de 2020. Considerando que o número ainda era reduzido, optou-se por explorar os resultados obtidos por meio do Google Acadêmico, sendo necessária a alteração na string de busca, reduzindo-a para o limite 250 caracteres imposto pelo engenho de busca. Foram retornados no google acadêmico 46 artigos publicados a partir de 2020 em língua portuguesa. As consultas foram realizadas para coletar estudos que estavam redigidos apenas em língua portuguesa. Foram utilizados quatro banco de dados bibliográficos, a saber: Scielo Brasil, Web of science, Scopus e Google Acadêmico. Para auxiliar no estudo da revisão sistemática, foram utilizadas as seguintes ferramentas de apoio: o Mendeley - plataforma de gestão de referências, o Google Documentos e o Google Planilha.

Após a execução da estratégia de busca, os estudos que foram recuperados a partir da aplicação da string de busca foram baixados e armazenados em pastas compartilhadas entre os membros da equipe na plataforma Mendeley. As pastas foram divididas de acordo com os bancos de dados bibliográficos. Um sumário dos resultados foi registrado em uma tabela que possuía as seguintes colunas: banco de dados, data da pesquisa, string de busca, número de estudos recuperados, número de estudos baixados, número de estudos após remoção de duplicatas e número de estudos selecionados. Em seguida, os estudos remanescentes foram submetidos à triagem com o foco no título, resumo e no texto completo, para indicar os estudos selecionados para a revisão. Essa triagem foi realizada por dois membros da equipe, que com a leitura de cada título, resumo e texto completo (quando foi

necessário), com base nos critérios de inclusão e exclusão, selecionou-se os estudos para a revisão. Com a definição dos estudos selecionados para revisão sistemática, seguiu com a etapa de extração de dados, subdividida em extração de metadados e extração de dados de conteúdo. Com objetivo de obter uma maior consistência interpretativa na coleta de dados, dois pesquisadores receberam, cada um, cinco estudos para extração de dados (metadados e dados de conteúdo). Para a extração dos metadados foi construída uma tabela e posteriormente armazenado em planilha para geração de gráficos. Essa tabela possui as seguintes colunas: tipo do dado (referência bibliográfica, local do estudo, setor público e desenho do estudo), o campo (autores, títulos, país, região e etc) e o metadado/código (descrição dos campos). A extração de dados de conteúdo foi a responsável por identificar e extrair os dados de conteúdo dos resultados/conclusões dos estudos incluídos para revisão, abordando sobre os aspectos relativos à experiência de implantação do teletrabalho no setor público. Os conteúdos de cada um dos aspectos escolhidos ([seção 2.1.6.2](#)) foram registrados na planilha que armazena os metadados extraídos. Sendo adicionado uma coluna para cada aspecto, e no caso das vantagens e desvantagens, foram registradas de forma separada no corpo do texto.

Depois de apresentar nos parágrafos anteriores um resumo da metodologia adotada para revisão sistemática, a sistematização dos resultados foi satisfatória. A aplicação da estratégia de busca resultou em 41 estudos passíveis de inclusão para revisão. Em seguida, as duplicatas foram removidas e selecionou-se os trabalhos que atendiam os critérios de elegibilidades, resultando em 25 estudos para revisão ([Tabela 4](#)). Desses 25 estudos, 14 são do ano de 2020 e 11 são do ano de 2021. A proporção de estudos selecionados por tipo de publicação foi a seguinte: 4% foram monografia-graduação, 4% teses, 16% monografia especialização, 20% dissertações e 56% artigos publicados em periódicos. A proporção de estudos selecionados por região local do estudo foi: 4% região norte, 20% região sul, 16% região nordeste, 16% centro-oeste, 8% sudeste e 36% sem identificação de região, mas foram publicados dentro do território brasileiro. No tocante ao setor público, os estudos selecionados possuem equivalência entre os poderes executivo e judiciário com 90,9%, 4,5% dos estudos foram do legislativo e 4,5% do executivo e judiciário. Quanto à esfera do poder, os estudos selecionados concentraram 16 na esfera federal, 5 na estadual e 1 na esfera estadual e federal. Por fim, correspondente ao desenho do estudo, observa a predominância na abordagem quantitativa com a quantidade de 13 estudos, 4 com análise documental e 8 qualitativos.

Na estratégia para análise e síntese, os dados de conteúdo foram descritos por meio de uma explanação, que teve como objetivo sintetizar os achados em relação à questão de pesquisa, em particular em relação às vantagens e desvantagens, e estratégias e práticas na implantação do teletrabalho, como também, as formas de seu controle. O foco foi na criação

de categorias construídas com base na literatura, com o propósito de construir recomendações para apoio à decisão na implantação do teletrabalho.

As categorias (aspectos) macro são: vantagens, desvantagens, estratégias e práticas, e controle. Cada uma dessas categorias possuem elementos de análise que as compõem. As categorias de vantagens, desvantagens, e estratégia e práticas foram construídas baseadas no trabalho [14]. Já a categoria de controle tem como referência o trabalho [4]. A categoria vantagem possui os seguintes elementos de análise:

- Flexibilidade;
- Qualidade de vida;
- Segurança;
- Sustentabilidade;
- Redução de custos;
- Produtividade maior;
- Saúde do trabalhador;
- Comprometimento e acessibilidade.

Já a categoria desvantagem tem como elementos:

- Treinamento insuficiente;
- Indisponibilidade;
- Dificuldade de acompanhamento;
- Regulamentação deficiente;
- Isolamento social;
- Conhecimento compartilhado reduzido;
- Gastos domésticos;
- Condição doméstica inadequada;
- Sobrecarga de trabalho;
- Produtividade menor;
- Reconhecimento do trabalho comprometido;
- Apoio institucional insuficiente.

A categoria estratégias e práticas tem o foco nos elementos:

- Desafios;
- Experiência em teletrabalho;
- Liderança da chefia;
- Autogestão;
- Comunicação eficaz;
- Apoio institucional;
- Assegurar segurança da informação.

Por fim, a categoria controle possui os seguintes elementos:

- Autogestão;
- Autonomia versus responsabilização;
- Presença periódica;
- Gestão de demanda (por resultados);
- Acompanhamento pela chefia
- Comprometimento.

Em consonância com os autores [4], na literatura, as questões estudadas com maior frequência referem-se à identificação de vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte dos trabalhadores, organização e sociedade. As principais vantagens na realização do teletrabalho dizem respeito à (ao):

- Flexibilização da jornada de trabalho, em que o trabalhador pode exercer suas atividades em casa ou em outros espaços que deseja, sendo possível trabalhar a qualquer hora e a qualquer momento;
- Qualidade de vida, em que o trabalhador pode melhor organizar o seu tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares e de lazer;
- Aumento de segurança e redução dos atos de violência, que decorre da ausência de locomoção do trabalhador até o local de trabalho;
- Promoção da sustentabilidade, visto que, em seu aspecto ambiental, o teletrabalho contribui com a redução do nível de poluição das grandes cidades, por possuir uma diminuição na circulação de automóveis nos mesmos horários;
- Redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção ao nível da organização;
- Motivação e empenho do trabalhador em corresponder às expectativas da realização das suas atividades, influenciadas pela flexibilidade do teletrabalho, contribuem para o aumento da produtividade;
- Melhoria da saúde física e mental do trabalhador motivada pela redução do tráfego e do tempo de deslocamento, pelos horários de trabalho flexíveis e atividade física e diminuição da poluição atmosférica;
- Promoção da emancipação e autonomia do trabalhador, que exerce controle sobre a autoria do seu próprio trabalho, tendo comprometimento e sendo responsável pelos resultados das atividades desempenhadas; Esse comprometimento gera emancipação e autonomia para o trabalhador [14];
- Abertura de caminhos para acessibilidade, pois, para pessoas com deficiência, o trabalho pode ser realizado em sua residência, evitando a locomoção dificultosa até o posto de trabalho na organização. Ademais, trabalhadores que

vivem em zonas rurais ou distantes das grandes cidades, também são beneficiadas pela acessibilidade que o teletrabalho proporciona.

Após apresentar os elementos que compõem a categoria das vantagens do teletrabalho, esse parágrafo tem o foco de apresentar os elementos que fazem parte da categoria de desvantagem. As principais desvantagens na realização do teletrabalho dizem respeito à (ao):

- Treinamento insuficiente. A adaptação da forma de trabalho, que passa do presencial para teletrabalho, requer minimamente treinamento para facilitar a ambientação a nova configuração de trabalho e ferramentas utilizadas. Porém, o foco das organizações acaba não sendo os treinamentos, ou quando ocorrem, são insuficientes;
- Indisponibilidade remota dos serviços de TI e o comprometimento de outros aspectos de segurança da informação também se apresentam como desvantagens, pois, o suporte aos sistemas fora do local de trabalho acaba sendo dificultoso e demorado, como também, pode ocorrer o compartilhamento de informações sem padrão e sem acompanhamento dos gestores, gerando insegurança nas informações;
- Dificuldade de acompanhamento do trabalho remoto, ou seja, quando os empregadores não possuem ferramenta ou normas internas que facilitem o acompanhamento, de modo a manter os trabalhadores cada vez mais motivados, comprometidos e produtivos;
- Deficiência na regulamentação do teletrabalho, cabendo refinamento das legislações internas que possam vir a gerar segurança e apoio na adoção do teletrabalho;
- Tendência a super individualização do trabalho, podendo acarretar consequências, por exemplo, da dificuldade na socialização, vulnerabilidade geral das relações de trabalho, isolamento profissional e isolamento social. Podendo ainda provocar uma transformação cultural da sociedade [4];
- Redução do compartilhamento do conhecimento organizacional, visto que enquanto o ambiente presencial favorece tal compartilhamento entre os trabalhadores, com o teletrabalho, o trabalhador não possui momentos de socialização entre seus colegas de trabalho, sendo realizado contato apenas através de reuniões formais;
- Aumento dos gastos domésticos devido ao teletrabalho, elevando os valores das contas de água e energia elétrica, dentre outros;

- Condição doméstica inadequada para o trabalho remoto. Enquanto no trabalho presencial na organização existe uma estrutura pronta para receber o trabalhador, em sua residência, nem sempre o trabalhador tem um ambiente adequado de trabalho, sendo requerido efetuar adaptações nem sempre exequíveis materialmente ou financeiramente;
- Sobrecarga de trabalho e a produtividade menor decorrentes de exigências impostas ao teletrabalhador que demandam disponibilidade constante e gestão, no tempo e no espaço, de conciliação das demandas da vida privada e do trabalho. É concedida autonomia ao teletrabalhador para gerir seu tempo, porém, quando o volume de trabalho é compulsório, retira-se parte do controle e da autonomia do trabalhador, que se sente impelido a responder às demandas, sem restrições de tempo e disponibilidade [4].
- Má avaliação e falta de reconhecimento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores em regime remoto, por exemplo, sendo considerados pelos demais como pouco produtivos;
- Lacuna em relação ao apoio institucional, deixando o trabalhador sem suporte a questões práticas, por exemplo, o aumento das contas domésticas ou um suporte de TIC eficaz.

De acordo com [14], a categoria estratégia e práticas de teletrabalho tem o foco nas práticas de políticas de gestão de pessoas, de critérios de adoção do teletrabalho e de virtualização da organização. A partir disso, os elementos que compõem essa categoria são:

- Estudos reconhecem benefícios em relação ao teletrabalho, mas apontam desafios que precisam ser colocados como fator de análise, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da sociedade. Um dos desafios está relacionado à gestão de pessoas, principalmente pelo fator da baixa capacidade dos gestores em supervisionar o trabalho desenvolvido, dificultando o acompanhamento da qualidade do trabalho, da produtividade e desempenho organizacional [100].
- O teletrabalho, para organizações, pessoas e sociedade, é uma experiência nova que envolve um período de adaptação. Esse período de adaptação pode ter o foco em reuniões específicas para debates sobre o tema, como também, levantamento de experiências de teletrabalho em outras organizações para análise do que pode ou não ser adotado. A construção dessa experiência não pode ter o foco apenas na organização, mas também diretamente ao trabalhador.

- Liderança da chefia. A implantação do teletrabalho evidencia para as organizações preocupações inéditas, provocando uma nova forma de gestão de recursos humanos e formas diferentes de liderança. Para [101], é necessário que haja uma liderança mais flexível e níveis de confiança para com o trabalhador, resultando em autonomia, qualidade e maior produtividade.
- Autogestão. Na esfera do teletrabalho, destaca-se que o trabalhador precisa utilizar-se da autodisciplina e autogestão [102], administrando de forma consciente o próprio tempo, dependendo do profissional a responsabilidade da prestação de trabalho à distância pode ser bem sucedida.
- Comunicação eficaz. A implantação do teletrabalho evidencia novas preocupações para as organizações. Uma dessas preocupações é a comunicação entre gestor e trabalhador [102], que passa a ser aderida virtualmente, à distância. A comunicação de forma virtual pode comprometer a cultura da organização por falta de contato com os colegas de trabalho. Valores da instituição podem perder força, por falta de contato presencial, dificultando a comunicação informal (elemento importante para a colaboração entre trabalhadores). Faz-se necessário a criação de ambientes que possam ser utilizados para estreitar a comunicação entre gestor e trabalhadores, como também, entre os próprios trabalhadores.
- Existe a necessidade do apoio institucional para melhor aplicação do processo de teletrabalho. O trabalhador precisa desse apoio para que haja suporte a questões práticas, como o auxílio nas contas domésticas, suporte de TI eficaz e apoio no que diz respeito a visibilidade do trabalho realizado.
- A organização precisa assegurar segurança da informação através da disponibilização de recursos tecnológicos (computador/*notebook*) necessários para o trabalhador realizar suas atividades. Essa disponibilização garante que requisitos mínimos de segurança da informação possam ser alcançados, a exemplo do antivírus corporativo, sistema operacional atualizado e etc.

Para os autores [4], o controle através do engajamento no teletrabalho tem relação com a valorização individual da modalidade de trabalho flexível e aparentemente autodeterminado. Entretanto, pode haver dificuldade no controle sobre os trabalhadores e a perda da integração e vínculo com a organização [4]. Buscando compreender a categoria de controle, elementos de análise foram definidos, são eles:

- Autogestão. A autonomia prevista no teletrabalho em relação ao tempo e espaço não retrata o controle dos trabalhadores, já que são submetidos a demandas de produtividade, inovação, adaptabilidade etc. [4]. Os

trabalhadores acabam precisando desenvolver técnicas de autogestão, autocontrole e autodisciplina, com o propósito de dar conta das exigências do trabalho.

- Presença periódica. É possível que haja no teletrabalho o controle através da solicitação da presença do trabalhador de forma periódica. O comparecimento às dependências para a execução de atividades específicas que exijam a presença do trabalhador nas instalações do trabalho não descaracteriza o regime de teletrabalho.
- Gestão de demanda. É necessário que haja por parte do gestor e chefia o desenvolvimento de metas a serem atingidas a partir da execução de atividades pré-estruturadas, definidas de forma pactuada com os servidores que as executarão.
- Acompanhamento pela chefia. É necessário que haja por parte da chefia o controle pelo acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores. Esse acompanhamento pode ocorrer a partir da criação de metodologias, plano de gestão, plano de trabalho e ferramentas que auxiliem nesse acompanhamento.
- Comprometimento. Atribui-se ao trabalhador o controle e autoria de seu próprio trabalho, colocando o mesmo como próprio gestor, precisando estar comprometido com os resultados de suas atividades e sendo responsável por elas. Isso acaba gerando um comprometimento individualizante.

3. Mapeamento de Experiências em Entes Federativos

A agenda de transformação digital dos serviços públicos brasileiros vem evoluindo e já recebeu o reconhecimento de organizações internacionais como a ONU e a OCDE [6]. No entanto, com o advento da pandemia de COVID-19 e a introdução das políticas de distanciamento social, a digitalização dos serviços públicos tornou-se uma agenda emergencial em todos os níveis de governo, e as disparidades de capacidade entre as administrações para enfrentar este momento de crise tornaram-se evidentes.

O nível de desenvolvimento da agenda de transformação digital dos serviços públicos, nos governos estaduais e do Distrito Federal, assumiu mais relevância a partir do ano de 2019 com o apoio de duas iniciativas, a saber: do Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV), fruto de parceria entre a Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC) e o Conselho Nacional

de Secretários de Estado de Administração (CONSAD); e da Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br) [6].

Simultaneamente, a constituição de redes de trabalho e troca de experiências, conforme [6] alguns estudos e diagnósticos, também contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento da agenda de transformação digital dos serviços públicos nos governos estaduais e do Distrito Federal. São eles:

1. a Pesquisa TIC Governo Eletrônico 2019 [7], do Centro Regional de Estudos para eletrônico nas três esferas de governo, desde o ano 2013, e tem cinco eixos: (1) infraestrutura e uso de TIC; (2) gestão das TIC; (3) serviços públicos nos meios digitais; (4) disponibilização de informações na internet; e (5) comunicação e participação pela internet. A informação é coletada em nível dos órgãos, e as diversas publicações bianuais têm contado com a participação de membros dos poderes executivo, judiciário e legislativo, além de membros dos ministérios públicos estaduais;
2. o Índice de Oferta de Serviços Digitais [8], uma iniciativa da Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC), em parceria com o Centro de Liderança Pública (CLP). Esse índice, que faz parte do Ranking de Competitividade dos Estados 2020 do CLP, analisa os avanços em governo digital no nível estadual, em três eixos: (1) capacidades para a oferta digital de serviços (portal único de serviços, sistema de agendamento digital de serviços e avaliação de serviços, identificação digital, iniciativas de simplificação de trâmites e tramitação eletrônica de processos); (2) oferta de serviços digitais (acesso a serviços específicos e obtenção de documentos); e (3) regulamentação sobre modernização para a oferta de serviços públicos. Os resultados indicaram que 15% dos governos estavam em nível muito bom (70,1 a 90 pontos sobre o total máximo de 100), 30% bom (50,1 a 70 pontos), 44% regular (30,1 a 50 pontos) e 11% ruim (30 pontos ou menos);
3. e o conjunto de pesquisas do GTD.GOV [9], que inclui estudos publicados em 2020 sobre o processo eletrônico no setor público brasileiro, teletrabalho no setor público durante a COVID-19, aplicativos móveis dos governos subnacionais e o impacto das ações do GTD.GOV na transformação digital dos governos estaduais e distrital.

Segundo esses instrumentos e, mais profundamente, o Índice de Oferta de Serviços Digitais [8] da Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e

Comunicação (ABEP-TIC), em 2021, o Ranking dos Governos Estaduais e Distrital Oferta de Serviços Digitais segue a seguinte classificação:

Quadro 1 – Ranking dos Governos Estaduais e Distrital Oferta de Serviços Digitais

Posição	UF	Total	Maturidade
1º	RS	91,00	ÓTIMO
2º	BA	87,25	MUITO BOM
3º	PR	86,25	MUITO BOM
4º	MG	83,00	MUITO BOM
5º	SC	80,75	MUITO BOM
6º	ES	74,75	MUITO BOM
7º	PB	72,75	MUITO BOM
7º	GO	72,75	MUITO BOM
9º	AP	71,25	MUITO BOM
10º	SP	65,25	BOM
11º	PE	63,75	BOM
12º	MT	55,50	BOM
13º	TO	55,25	BOM
14º	SE	53,00	BOM
15º	RJ	52,00	BOM
16º	MS	51,25	BOM
17º	CE	49,75	REGULAR
17º	AL	49,75	REGULAR
19º	RN	49,75	REGULAR
20º	PA	49,50	REGULAR
21º	AM	46,75	REGULAR
22º	RO	43,00	REGULAR
23º	MA	39,50	REGULAR
24º	RR	36,00	REGULAR
24º	AC	36,00	REGULAR

26º	PI	31,50	REGULAR
27º	DF	0,00	RUIM

Fonte: Índice de Oferta de Serviços Digitais [8]

A partir do Ranking dos Governos Estaduais e Distrital Oferta de Serviços Digitais apresentado no [Quadro 1](#), o objetivo dessa seção é apresentar, mediante disponibilidade de acesso e material de referência, os Regulamentos, Experiências de Implantação e Ferramentas utilizados a partir do Mapeamento do Teletrabalho dos Estados da Federação e no Distrito Federal, com nível de maturidade “Ótimo” ou “Muito Bom”.

3.1. Regulamentos Relacionados ao Teletrabalho em Estados Brasileiros

3.1.1. Rio Grande do Sul - RS

Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	RS	Organização Digital	Dispõe sobre o estatuto e o regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul	Lei Complementar	04/02/94	04/02/94	Lei Complementar 10098 de 03/02/94
Arquitetura	RS	Organização Digital	Reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências.	Decreto	01/01/20	01/01/20	Decreto 55154, de 01/01/20
Arquitetura	RS	Organização Digital	Regulamenta o Teletrabalho, para atendimento de decreto sobre	Portaria	18/3/20	18/3/20	Portaria 58/20 de 18/3/20

			COVID-19, no âmbito da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão - SEPLAG				
Arquitetura	RS	Organização Digital	Declara estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências.	Decreto	19/03/20	19/03/20	Decreto 55128, de 19/03/20
Arquitetura	RS	Organização Digital	Institui o Sistema de Distanciamento Controlado para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território estadual e dá outras providências.	Decreto	11/05/20	11/05/20	Decreto, de 55240 de 10/05/20

Fonte: Portifólio Legislação do GTD.GOV [\[10\]](#).

3.1.2. Bahia - BA

Quadro 3 – Regulamentos relacionados ao Teletrabalho - BA							
Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de	Início	Data da	Legislação

				Legislação	Vigência	Publicação	
Arquitetura	BA	Organização Digital	Institui, no âmbito do Poder Executivo Estadual, o trabalho remoto, na forma que indica, e dá outras providências.	Decreto	17/03/20	17/03/20	Decreto 19526 de 16/02/20
Arquitetura	BA	Organização Digital	Altera o Decreto nº 19.528, de 16 de março de 2020, na forma que indica.	Decreto	12/9/20	12/9/20	Decreto 19985, de 11/09/20
Arquitetura	BA	Organização Digital	Altera os Decretos nº 19.528, de 16 de março de 2020, e nº 19.586, de 27 de março de 2020, na forma que indica.	Decreto	24/10/20	24/10/20	Decreto 20067, de 23/10/20
Arquitetura	BA	Organização Digital	Dispõe sobre a regulamentação do teletrabalho no âmbito do poder judiciário do Estado da Bahia, autorizando a atividade de servidores das dependências de seus órgãos, com a utilização de recursos tecnológicos.	Resolução	08/01/21	09/12/2020	Resolução Nº 11, de 09 de dezembro de 2020

Fonte: Portifólio Legislação do GTD.GOV [\[10\]](#)

3.1.3. Paraná - PR

Quadro 4 – Regulamentos relacionados ao Teletrabalho - PR							
Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	PR	Organização Digital	Dispõe sobre novas medidas	Decreto	12/03/20	12/03/20	Decreto 6294, de

			de distanciamento social para o enfrentamento “da pandemia da COVID-19.				03/12/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Estabelecer no âmbito interno da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência - SEAP que os Departamentos, Grupos e Núcleos deverão adotar teletrabalho, mantido o quantitativo mínimo de servidores para atuação presencial e sem qualquer prejuízo de suas atribuições	Resolução	13/5/20	13/5/20	Resolução SEAP 7567 de 12/05/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Altera Decreto nº 4.230, de 16 de março 2020, para o fim de submeter os residentes técnicos, estagiários de graduação e estagiários de pós-graduação “às mesmas condições de trabalho e teletrabalho durante o período da pandemia dos servidores públicos efetivos e comissionados, mantendo-se apenas para os estagiários de nível médio o afastamento originalmente	Decreto	31/08/20	31/08/20	Decreto 5540, de 31/08/20

			previsto.				
Arquitetura	PR	Organização Digital	Regulamenta o regime de Teletrabalho para os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual do Poder Executivo do Estado do Paraná, previsto na Lei Estadual nº 19.776, de 18 de dezembro de 2018.	Decreto	14/09/20	14/09/20	Decreto 5679, de 14/09/2020
Arquitetura	PR	Organização Digital	Regras de Teletrabalho	Resolução	25/09/20	25/09/20	Resolução SECG 057, de 25/09/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Resolve estabelecer regras para o retorno de trabalho presencial e teletrabalho.	Portaria	07/10/20	07/10/20	Portaria IPARDES 015 de 05/10/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Institui o Grupo de Trabalho de Inovação na Gestão de Pessoas.	Decreto	30/10/20	30/10/20	Decreto 6007, de 31/10/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Determina que 50% (cinquenta por cento) dos servidores de todos os setores "da Casa Civil exerçam suas atividades por meio de teletrabalho.	Resolução	20/11/20	20/11/20	Resolução 474, de 20/11/20
Arquitetura	PR	Organização Digital	Regulamenta a jornada de trabalho e o controle de frequência dos servidores no âmbito da Controladoria-Geral do Estado do Paraná - CGE/PR.	Portaria	26/11/20	26/11/20	Portaria CGE 005, de 26/11/20

Arquitetura	PR	Organização Digital	Estabelecer de forma excepcionalíssima o regime e a rotina de trabalho de todos os servidores do Estado do Paraná ante a emergência de saúde pública decorrente da pandemia de COVID-19.	Resolução	04/12/20	04/12/20	Resolução SESA 1433 de 03/12/20 (link oficial) Resolução SESA 1433 de 03/12/20 (link alternativo)
Arquitetura	PR	Organização Digital	Dispõe sobre as medidas de prevenção, monitoramento e controle da COVID-19 nas instituições de religiosas de qualquer natureza do Estado do Paraná e Revoga a Resolução SESA nº1434 de 03 de dezembro de 2020 que revogou a Resolução SESA 1433 de 03/12/20.	Resolução	09/02/21	09/02/21	Resolução 0119/2021 de 09/02/21
Arquitetura	PR	Organização Digital	Estabelece de forma excepcionalíssima o regime e a rotina de trabalho dos servidores em exercício na sede da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte e nos Núcleos Regionais de Educação conforme Resolução SESA nº 1.433/2020 e revoga	Resolução	15/12/20	15/12/20	Resolução Seed nº 5.071 de 14/12/20

			dispositivos da Resolução n.º 3.907/2020 - GS/SEED.				
Arquitetura	PR	Organização Digital	Institui, na forma que especifica, o Teletrabalho no âmbito do Poder Executivo do Governo do Estado do Paraná.	Lei Estadual	18/12/20	18/12/20	Lei 19776, de 18/12/18
Transversal	PR	Organização Digital	Regulamenta a lei que instituiu o teletrabalho no âmbito da Administração Direta, Autarquias e fundações	Decreto	20/12/21	20/1221	Decreto 9979/21

Fonte: Portifólio Legislação do GTD.GOV [10].

3.1.4. Minas Gerais - MG

Quadro 5 – Regulamentos relacionados ao Teletrabalho - MG							
Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	BA	Organização Digital	Dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Decreto	16/03/20	14/03/20	Decreto 47885, de 13/03/20
Arquitetura	BA	Organização Digital	Dispõe sobre a adoção de medidas para o enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, causada por coronavírus	Lei Estadual	06/04/20	03/04/20	Lei Estadual 23631, de 02/04/20
Arquitetura	BA	Organização Digital	Altera a Lei nº 23.631, de 2 de abril de 2020, que	Lei Estadual	10/07/20	10/07/20	Lei Estadual 22677 de 09/07/20

			dispõe sobre a adoção de medidas para o enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, causada por coronavírus.				
Arquitetura	BA	Organização Digital	Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências.	Lei Estadual	13/07/20	10/07/20	Lei Estadual 23678 de 09/07/20

Fonte: Portifólio Legislação do GTD.GOV [\[10\]](#)

3.1.5. Santa Catarina - SC

Quadro 6 – Regulamentos relacionados ao Teletrabalho - SC							
Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	SC	Organização Digital	Dá continuidade à adoção progressiva de medidas de prevenção e combate ao contágio pelo coronavírus (COVID-19) nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras	Decreto	17/03/20	17/03/20	Decreto 509, de 17/03/20
Arquitetura	SC	Organização Digital	Dispõe sobre procedimentos para aquisição de bens, serviços e	Instrução Normativa	24/03/20	24/03/20	Instrução Normativa 6. de 24/03/20

			insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus e manutenção de contratos de serviço terceirizado de mão de obra exclusiva, durante a vigência da situação de emergência.				
Arquitetura	SC	Organização Digital	Declara estado de calamidade pública em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 1.5.1.1. - doenças infecciosas virais, para fins de enfrentamento à COVID- 19, e estabelece outras providências.	Decreto	17/04/20	17/04/20	Decreto 562, de 17/04/20

Fonte: Portifólio Legislação do GTD.GOV [\[10\]](#)

3.1.6. Espírito Santo - ES

Quadro 7 – Regulamentos relacionados ao Teletrabalho - ES							
Pilar	UF	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	SC	Organização Digital	Dá continuidade à adoção progressiva de medidas de prevenção e combate ao contágio pelo	Decreto	17/03/20	17/03/20	Decreto 509, de 17/03/20

			coronavírus (COVID-19) nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras providências.				
Arquitetura	SC	Organização Digital	Dispõe sobre procedimentos para aquisição de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus e manutenção de contratos de serviço terceirizado de mão de obra exclusiva, durante a vigência da situação de emergência.	Instrução Normativa	24/03/20	24/03/20	Instrução Normativa 6 de 24/03/20
Arquitetura	SC	Organização Digital	Declara estado de calamidade pública em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 15.110 - doenças infecciosas virais, para fins de enfrentamento à COVID-19, e estabelece outras providências.	Decreto	17/04/20	17/04/20	Decreto 562, de 17/04/20

Fonte: Portfólio Legislação do GTD.GOV [\[10\]](#)

3.2. Experiências de Implantação relacionadas ao Teletrabalho

3.2.1. Rio Grande do Sul - RS

No tocante às experiências de implantação relacionadas ao teletrabalho no Estado do Rio Grande do Sul - RS, seguindo as orientações definidas pelo governo do Estado, no Decreto nº 55.128/2020, e pela Seplag, na Portaria nº 058/2020 ([Quadro 2](#)), servidores que estão no grupo de risco para o Covid-19 ou cujo trabalho possa ser realizado de casa, sem prejuízo ao serviço público, devem desempenhar suas atribuições em regime excepcional de teletrabalho [\[11\]](#).

Associado aos regulamentos relacionados ao teletrabalho no Estado do Rio Grande do Sul - RS, os resultados da Pesquisa sobre Teletrabalho no Serviço Público do RS, realizada entre 27 de julho e 16 de agosto/2020, respondida por quase 5 mil servidores durante o período da Pandemia [\[12\]](#) serviu para dar suporte ao processo. O estudo foi fruto de uma parceria com a Fundação João Pinheiro (FJP), de Minas Gerais, a sondagem é uma iniciativa da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), por meio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugep), e visa compreender o impacto do teletrabalho na vida dos servidores. Além do Rio Grande do Sul, a FJP também atua em conjunto com os governos de Ceará, Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e Santa Catarina

Os dados [\[12\]](#) apontaram preferência dos servidores por formato misto. Em resumo, 83% das pessoas que responderam à pesquisa, destacaram ser a sua primeira experiência com teletrabalho, sendo que 49,66% têm mais de dez anos de serviço público e 28,83% atua no Estado por um período entre cinco e dez anos.

A maioria (59,98%) reside em Porto Alegre e é do sexo feminino (56,68%). Servidores estatutários representaram 66,61% das respostas e 42,48% afirmaram ter pós-graduação em nível de especialização completa ou incompleta e 38,36% completaram ou iniciaram o Ensino Superior. Trabalhos administrativos eram a principal atividade de 77,57% dos servidores. A maioria dos participantes (66%) afirmou não ter recebido nenhuma capacitação ou treinamento para utilizar as ferramentas mais usadas para teletrabalho e 50,5% das pessoas responderam que reuniões à distância são menos cansativas do que as reuniões presenciais [\[12\]](#).

Segundo o estudo, se pudessem escolher uma forma de trabalho ideal, 46% dos servidores estaduais ouvidos na primeira Pesquisa sobre Teletrabalho no Serviço Público do Rio Grande do Sul optaram por um formato misto para cumprir as atividades (parte presencial e parte em teletrabalho). Também a partir da experiência vivida nos últimos meses de pandemia do novo coronavírus, outros 29% preferiram exclusivamente o regime de teletrabalho e 7% unicamente o trabalho presencial [\[12\]](#).

Os resultados do estudo [12] mostraram uma nova relação com o processo de trabalho no poder público em áreas em que é possível oferecer essa alternativa e forneceu pistas sobre a percepção dos trabalhadores em relação ao home office, o impacto na realização das tarefas e também em relação a aspectos socioemocionais.

Para [12], o home office integral está sendo a forma de trabalho de 57,58% dos participantes da sondagem, enquanto o modo híbrido (parte teletrabalho e parte presencial) é a realidade de 34,59% dos servidores ouvidos e 7,82% está apenas em trabalho presencial. Para 40% dos servidores ouvidos, as metas de equipe foram mantidas com o novo regime e 9% tiveram as metas ampliadas no período.

Em relação ao balanço entre carga horária e quantidade de trabalho diário, 43% afirmaram buscar um equilíbrio entre as horas trabalhadas e o volume de tarefas a fazer, enquanto 34% disseram se basear apenas na quantidade de trabalho a ser feito, sem contabilizar o número de horas. Considerando a média de horas semanais de trabalho, 40,38% dos servidores disseram que não perceberam alteração, enquanto 34,09% afirmaram que viram aumentar o tempo trabalhado e 11,9% constataram uma redução na carga horária [12].

Flexibilidade de horários (22%), redução dos gastos com deslocamento (20%) e flexibilidade de modos e ritmo de trabalho (18%) foram apontadas na pesquisa como as principais vantagens do regime de teletrabalho quando comparado com o presencial. Entre as principais desvantagens, a menor interação presencial (33%) foi a mais citada, enquanto 30% dos que responderam à sondagem não identificaram pontos negativos [12].

Entre os aspectos socioemocionais, a sondagem apontou que 53,5% dos participantes estão fazendo menos atividade física no período de pandemia, sendo que 42,97% afirmaram que o contexto de combate à Covid-19 afetou negativamente a saúde mental, enquanto 30,43% dos que responderam a questão tiveram menos horas de sono e com pior qualidade [12].

Os sistemas digitais do governo do Rio Grande do Sul - RS estão organizados para acesso sob duas categorias: ACESSO SIMPLES (apenas com login); ACESSO RESTRITO - TÚNEL (com liberação solicitada pela chefia).

Os sistemas de computacionais de ACESSO SIMPLES (apenas com login) são os seguintes [11]:

1. AAP - Acervo Arquivos Públicos;
2. CFV - Controle de Frota Veículos;
3. COE - Compras Eletrônicas;
4. CUBO - Cubos do FPE;
5. EXO - Expresso;

6. GPE - Gestão Patrimonial do Estado;
7. IEDE - Infraestrutura Estadual Dados Espaciais;
8. MPRO - Minha Procergs;
9. PONTO DIGITAL - Ponto Eletrônico Digital;
10. PROA - Processo Eletrônico;
11. SGM - Sistema Gerenciador de Matérias;
12. SIS - Sistema Integrado de Solicitações;
13. SISREC - Sistema de Recadastramento;
14. SPO - Sistema Planejamento e Orçamento;

Os sistemas de computacionais de ACESSO RESTRITO - TÚNEL (com liberação solicitada pela chefia) são os seguintes [\[11\]](#):

1. AAP - Acervo Arquivos Públicos;
2. APE - Acervo Patrimonial do Estado
3. CAU - Central de Atendimento ao Usuário
4. Contratos RS
5. FPE - Finanças Públicas do Estado
6. GCE - Gestão Compras Estado
7. Intranet Seplag
8. PDI - Pasta Digital
9. RHE - Recursos Humanos
10. SEAD - Expedientes Administrativos
11. SICONEST - Controle de Estacionamento
12. SISDOC - Sistema de Documentação
13. TPC - Telefonia, Processos e Orçamento

Uso estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicação para a transformação do serviço público e da prestação de serviços à sociedade gaúcha alicerça-se no conhecimento dos processos governamentais e permite à - Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S.A (PROCERGS) uma atuação transversal, com atividades que envolvem o desenvolvimento e a execução de projetos de sistemas, aplicativos e portais, que compõem um acervo de, aproximadamente, 1.200 sistemas, para os quais a Companhia presta consultoria técnica, manutenção e suporte, em diferentes áreas da Administração Pública, como educação, saúde, segurança pública, trânsito, recursos humanos, finanças e gestão governamentais, saneamento, entre outras [\[13\]](#).

Como Data Center do Estado, a PROCERGS é a guardiã das grandes bases de dados públicas, com uma estrutura de armazenamento digital distribuída em ambientes de alta e de baixa plataforma, com servidores físicos e virtuais, que, associados aos ativos de rede, asseguram a disponibilidade no suporte aos sistemas críticos do Governo [13].

As instalações de Tecnologia da Informação e Comunicação do Governo do RS dispõem de uma infraestrutura projetada para o processamento de dados, 24h por dia, sete dias por semana, durante todo o ano. É nesse ambiente, que, diariamente, na área de finanças e gestão, são processadas cerca de 600 milhões de documentos fiscais eletrônicos/mês (nota fiscal, nota fiscal do consumidor, conhecimento de transporte e manifesto de documentos fiscais), para mais de 800 mil empresas, de todos os Estados da Federação [13].

A PROCERGS fornece soluções personalizadas, que qualificam tanto a infraestrutura de conectividade (InfoViaRS), como a expansão das oportunidades à competitividade sustentável do Estado, em benefício da transformação digital do Governo e da sociedade gaúcha [13].

Em resumo, as soluções completas e integradas que compõem a infraestrutura digital do Governo do RS no ano de 2020 era composta de forma geral por: mais de 1200 Sistemas Aplicativos; Servidores Data Center em torno de 2.420 (645 físicos e 1.775 virtuais) com Storage de 5,9 PetaBytes (instalados); Rede de Comunicação composta por 900 Km (própria) e 2.000 Km de Fibra Óptica (compartilhada), 3.194 (edificações do governo atendidas) em Redes Locais, e 100 Pontos de Presença da InfoVia RS; Atendimento/ Suporte Técnico Regionais no total de 6 com uma Área de cobertura de 380 municípios, 39 POPs, 2.700 redes locais [13].

Entre outros, segundo registros do [13], os serviços de suporte às atividades de Governo Digital no RS, proporcionaram a conquista de prêmios e o reconhecimento da PROCERGS no tocante às ações estratégicas de sensibilização e fortalecimento do posicionamento da imagem da Companhia como referência em soluções de TIC. Entre 2009 e 2017 foram mais de 50 conquistas relevantes, a quase totalidade delas em nível nacional, divididas em 3 grandes categorias: SOLUÇÕES, GESTÃO e INOVAÇÃO. A saber:

1. Prêmio Inovação PGQP 2017 - Recebido do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o reconhecimento máximo dentro do Estado das organizações que se destacaram no período pela gestão e pelos resultados obtidos com seus processos de Inovação;
2. Prêmio e-GOV 2017 - Recebido com o App Consultas Policiais, na categoria e-Administração Pública, uma parceria entre a PROCERGS e a Secretaria da Segurança Pública (SSP), através do Departamento de Inteligência de Segurança Pública (DISP);

3. Prêmio e-GOV 2016 - Na categoria e-Administração Pública para o Sistema PROA (Processos Administrativos Eletrônicos) do Prêmio Excelência em Governo Eletrônico;
4. Prêmio e-GOV 2015 - Na categoria e-Administração para o Talonário Eletrônico de Mulas: TEM
5. Prêmio e-GOV 2015 - Para o case Operador Nacional dos Estados (ONE), no Seminário Nacional de Tecnologia da Informação para Gestão Pública (SECOP), considerado o mais importante congresso de informática e inovação do país.

3.2.2. Bahia - BA

Em relação a implantação do teletrabalho no estado da Bahia, o caso de destaque está relacionado ao Poder Judiciário institucionalmente representado por intermédio do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA). Tal institucionalização, seguiu as normas instrutivas regulamentadas na Resolução Plenária nº 11 ([Quadro 3](#)). De acordo com a Resolução, a adesão ao teletrabalho será facultativa, cabendo ao gestor da unidade mensurar a produtividade. O trabalho remoto está destinado aos servidores que estão no grupo de risco para o Covid-19 [\[56\]](#).

A pesquisa foi realizada com os servidores participantes do modelo de trabalho [\[57\]](#) feita de forma voluntária pelos servidores do TJBA, sendo realizada de forma online durante o período de 8 a 22 de junho de 2020, onde 3.519 deles responderam. O estudo mostrou que 86,16% deles afirmaram concordar em trabalhar de forma remota. 96,53% concordaram com a regulamentação do regime, porém 413 participantes não estão trabalhando remotamente. Esses números são fruto do resultado do estudo, “Pesquisa de opinião sobre a implantação do regime de teletrabalho no Poder Judiciário do Estado da Bahia (PJBA)”. A pesquisa foi feita com 3.932 pessoas onde estes responderam ao formulário. Dos integrantes do poder judiciário da Bahia, 8 são desembargadores, 287 juízes e 3.637 servidores. Segundo o resultado da pesquisa, 89,50% dos participantes estão trabalhando remotamente e 10,50% não estão ativos no trabalho remoto [\[57\]](#).

A pesquisa do estado da Bahia, tinha como objetivo conhecer a opinião dos servidores e magistrados e saber como estão lidando com esse novo tipo de trabalho. Devido às complicações do Covid-19, a corte baiana veio a adotar o regime de teletrabalho seguindo as orientações das autoridades de saúde pública. Quando os servidores foram questionados sobre não estarem participando do trabalho remoto, as cinco respostas mais apontadas são: “as tarefas exigem presença física”, “falta de equipamentos pessoais para a realização (computadores, por exemplo)”, “atualmente realizo atividade externa, incompatível com o regime de trabalho” e outros (processo de vara são físicos; necessidade de utilização

do sistema SAIPRO); licença médica, licença sem vencimento para tratar de interesses particulares, filhos depende de equipamento para as atividades escolares e etc. Segundo 55,93% desses servidores e magistrados, disseram que a adaptação a esse novo regime de trabalho seria fácil. Entretanto 44,07% disseram que seria difícil ou não souberam opinar [57].

Em relação às dificuldades, os entrevistados responderam: falta de equipamento para a execução do trabalho (computador e internet por exemplo), deficiência de suporte técnico, aumento de despesas como energia e internet, isolamento profissional e social, falta de conhecimento dos sistemas e interrupções de familiares próximos [57].

Segundo os entrevistados que não estão participando das atividades do trabalho remoto, os benefícios que o teletrabalho iria proporcionar seriam: maior flexibilidade de horário, maior ganho de tempo, pois não iria ter deslocamento ao local de trabalho, aumento de foco, aumento da qualidade de vida e não haveria interrupções durante a execução do trabalho. Segundo 81,96% dos entrevistados que estão participando das atividades do trabalho remoto, consideraram como fácil. 15,06% afirmaram que ainda estão em fase de adaptação, entretanto, apenas 2,89% dos servidores disseram que foi difícil [57].

Na questão sobre produtividade, as respostas variam aos extremos, onde os entrevistados dizem que estão muito satisfeitos e o outro extremo dizendo que estão muito insatisfeitos. 89% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos e 11% dizem que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos [57].

Em relação aos que estão participando da pesquisa sobre o teletrabalho, 3.932 pessoas, a maioria são do sexo feminino. Sobre a faixa etária, a maioria está entre 38 e 42 anos, seguida dos 43 aos 47 anos. A grande maioria dos participantes possui nível superior 43,01% seguido dos que têm especialização 35,27%. Em relação ao tempo de serviço no TJBA, 44,38% estão entre 11 a 20 anos de serviço, seguida dos 21 a 30 anos, 22,99% deles. Os técnicos do judiciário ocupam 40,11%, somada às demais áreas com 49,39% [57].

Os analistas da área judiciária ocupam 29,91%, os quais somados às demais áreas são 36,98% dos participantes. Dos que ocupam cargos comissionados são de 6,13%. Há também a participação de juízes de direito, com 287 representando 7,30% dos respondentes [57].

A pesquisa mostra que 4,80% dos respondentes que são oriundos de comarcas desativadas; dos que têm filhos cônjuge ou dependentes com deficiência formam 4,55% dos respondentes. 1,49% são lactante/gestante. 1,94% informou ser pessoa com deficiência. 1,36% dos participantes estão na seguinte situação de trabalho: reabilitação funcional / com jornada reduzida por motivo de saúde / servidor(a) no exterior / em gozo de licença para acompanhamento de cônjuge, companheiro ou dependente. 85,66% não estão em nenhuma dessas situações. Em relação a avaliação, a maioria dos respondentes parabenizaram a PJBA pela adoção do teletrabalho, somando 54,12% somente de sugestões ou críticas,

totalizando 144 páginas de opiniões, no qual 2.128 respostas foram recebidas por meio de perguntas abertas. Dos participantes 98,73% afirmaram que são comprometidos com habilidades de organização e auto fornecimentos [57].

Por meio das perguntas abertas, o estudo mostrou que muitos dos servidores gostariam de poder participar do teletrabalho, mas as funções que eles executavam necessitavam de presença física. Os entrevistados apontaram críticas, como despesas com energia elétrica / internet, ausência de interação com os colegas de trabalho e com interrupções de familiares durante o período de trabalho. Em relação aos benefícios, muitos dos participantes afirmaram que possuem mais tempo, pois não precisam mais se deslocar para o local de trabalho, afirmando aumento da produtividade e na qualidade de vida [57].

A pesquisa foi elaborada pelo comitê de gestão de pessoas(CGP), secretaria de planejamento e orçamento (Seplan) e com a assessoria de comunicação social (Ascom), tendo como público alvo os servidores e magistrados do TJBA. A pesquisa foi realizada entre os dias 8 e 22 de junho do ano de 2020 [57].

Observações

O objetivo do teletrabalho no estado da Bahia foi prezar pela saúde dos servidores do estado durante a pandemia do Covid-19 e também na redução de gasto com energia no setor de trabalho. Muitos servidores alegaram ter percebido uma melhor qualidade na saúde e no bem estar, entretanto alguns funcionários alegaram possuir dificuldades com gastos em energia elétrica e internet.

3.2.3. Paraná - PR

O Governo do Estado do Paraná publicou o decreto nº 9.979/21, que tem como objetivo regulamentar as atividades do teletrabalho na administração direta, autarquias e fundações do governo do estado do Paraná. Segundo o decreto, o teletrabalho deve ser direcionado ao titular do órgão ou entidade, sendo facultativo as atribuições que sejam possíveis mensuradas suas metas e não constitui direito subjetivo do servidor público. Entre os objetivos estão a adoção de soluções para ampliar a produtividade, a qualidade e a eficiência do serviço público e trazer segurança aos servidores. Além de cumprir com essas necessidades, trouxe maior agilidade para o estado, segundo o secretário estadual da administração e previdência, Marcel Micheletto [62].

Segundo levantamento feito pela secretaria de administração, o teletrabalho trouxe bons resultados em termos de eficiência e economia, a adoção de ferramentas como o eProtocolo e o Sistema de gestão de Materiais irá permitir a realização de trabalhos remotos no estado do Paraná. Esse novo regime demonstrou bons resultados na parte de realização do trabalho, como, por exemplo, a queda em 50% no prazo médio para término de um

processo. Com a introdução de tecnologias digitais, foi notada economia no setor de transporte, onde foram economizados 47,3 milhões de reais com manutenção e abastecimento de veículos de transporte oficiais [62].

O desempenho foi mensurado a partir de metas estabelecidas em um plano de trabalho pactuado entre a chefia imediata e o servidor público. O prazo de atuação no trabalho será definido entre o servidor e a chefia, podendo ser prorrogado quantas vezes for necessário. O teletrabalho está destinado principalmente aos servidores que estão no grupo de risco do Covid-19 [62].

Segundo o Levantamento realizado pelo Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) [63], mostrou que durante o primeiro ano de teletrabalho, o Judiciário estadual economizou R\$52.610.422,88 com itens como materiais de limpeza, Correios, diárias e passagens, entre outros. Considera-se este valor em comparação com os valores despendidos no ano anterior à pandemia da Covid-19, de abril de 2019 a março de 2020, e o primeiro ano de teletrabalho na Corte paranaense, de abril de 2020 a março de 2021.

De acordo com o levantamento foram economizado (R\$ 10.863.549,87) em construção civil, e também com a aquisição de materiais permanentes (R\$ 10.110.280,45), estes valores são os mais expressivos, representando, respectivamente, 21% e 19% dos mais de R\$ 52 milhões poupados pelo erário [63].

Despesas como diárias e passagens foram os que apresentaram maior economia em comparação a um período e outro. Entre abril de 2019 a março de 2020 foram despendidos R\$ 6.724.312,82, no ano seguinte foram gastos apenas R\$ 1.664.414,56, uma redução de 75% [63].

Outra importante economia é a relacionada à água e energia elétrica, pois, além de estar relacionada ao aumento da eficiência e ao uso racional dos recursos, princípios norteadores da atual gestão, também demonstra a preocupação do TJPR com a sustentabilidade e o meio-ambiente [63].

Segundo o diretor Diretor do Departamento de Gestão de Serviços Terceirizados (DGST), Hermes Ribeiro da Fonseca Filho, “A adoção e sucessivas prorrogações, pela Administração, do sistema de teletrabalho, bem como a implantação de novas rotinas pelas nossas divisões operacionais, a exemplo da intensificação das rondas, tanto pela Divisão de Asseio, quanto pela Divisão de Vigilância, buscando evitar o desperdício no consumo de energia elétrica e no consumo de água, tiveram impacto bastante importante na Administração. Não só em termos financeiros, mas também sob o aspecto socioambiental”, palavras do diretor [63].

Entre os meses de janeiro a outubro de 2020, o governo do estado do Paraná economizou R\$ 71,4 milhões com a implantação do teletrabalho, a redução de gasto é

referente a economia gerada nas viagens e também nas despesas fixas decorrentes da estrutura governamental [64].

Os resultados foram apresentados pelo Grupo de Trabalho Inovação na Gestão de Pessoas, que analisou o impacto do teletrabalho no período da pandemia [64].

Em 2020, a central de viagens do Paraná registrou de janeiro a outubro 78,4 mil deslocamentos de servidores, que custaram aos cofres públicos R\$ 111,1 milhões, isso representa uma redução de aproximadamente R\$ 50 milhões em relação ao mesmo período de 2019, quando foram registrados 148 mil deslocamentos a um custo de R\$ 162 milhões [64].

As despesas fixas apresentaram uma queda de R\$ 21,4 milhões entre os meses de janeiro a outubro de 2020 em comparação com o mesmo período no ano anterior. O estado gastou R\$ 238,6 milhões com serviços de limpeza, conservação, água, esgoto, comunicação de dados, energia elétrica e serviços de telecomunicação em 2020. Segundo a pesquisa, as quedas mais significativas foram as de energia elétrica e esgoto [64].

No tocante a produtividade, foram identificados, que não houve queda na produtividade exercidas pelos 54% dos 167 mil servidores ativos que trabalharam em regime de teletrabalho durante o período de teletrabalho [64].

A pesquisa identificou que o volume de protocolos abertos em 2020 foi de 11%, superior ao registrado em 2019, o tempo de execução foi inferior desde a emissão até análise e assinatura final. Segundo o estudo, a análise de processos demorava cerca de 190 horas em 2019, e em 2020 a média caiu para 90 horas [64].

Segundo a enquete promovida pela Celepar através portal pia (Paraná inteligência artificial), questionando os usuários sobre a satisfação com os serviços utilizados e também questionando se utilizaram os serviços públicos de forma digital. Com base na enquete, 40% dos respondentes utilizaram os serviços nos últimos 6 meses e 62% avaliaram os serviços com ótimos ou bons [64].

Como uma ferramenta que auxilia no teletrabalho o, e-Protocolo e o sistema de gestão de materiais e serviços que foi desenvolvida pela celepar possibilita maior eficiência na atuação do trabalho remoto, além disso gera economia em papel tintas de impressora, gastos com locomoção, energia elétrica e também com a redução de tempo gasto para a realização das tarefas. A ferramenta permite tramitação de documentos da administração pública de forma digital e o GMS (Gestão de Materiais e Serviços) permite o gerenciamento das compras públicas e padroniza processos licitatórios online. A ferramenta também se destaca pela sua eficiência, como, por exemplo: o prazo médio para o término de um processo licitatório em 2019 na secretaria da administração foi reduzido em 47,44%, após a introdução da tecnologia digital esse número caiu de 156 para 82 dias. Antes do trabalho ser digital, o processo era

todo feito a mão, pois necessitavam de locomoção. Usando veículos para obter assinaturas e pareceres, o processo poderia levar meses ou anos até o fim da conclusão [65].

Observações

No setor público do Paraná foi notada uma grande redução de custos no transporte e abastecimento de veículos e no setor geral do serviço público do Paraná. No estado também houve uso de tecnologia para otimização do trabalho como o e-Protocolo, usado para a tramitação de documentos.

3.2.4. Minas Gerais - MG

A pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro (FJP), feita por meio de questionário online, tem como objetivo entender como os servidores do estado avaliam as experiências do teletrabalho no contexto de isolamento social imposto pela pandemia do Covid-19 no estado de Minas Gerais. A pesquisa foi feita por meio de um questionário online com 62 questões, que foram disponibilizadas na plataforma google forms entre 08/06 e 06/07 do ano de 2020 e divulgado exclusivamente entre os servidores do estado de Minas Gerais. Ao todo 32.474 responderam a pesquisa que corresponde a 5% dos 600 mil servidores do executivo estadual. A pesquisa foi dividida em quatro blocos, o primeiro teve como foco na caracterização dos servidores, como sexo, cor, idade, trabalho que desempenha e tempo que atuam no serviço público. O segundo bloco foi sobre a percepção e avaliação dos servidores sobre a experiência de teletrabalho: os profissionais responderam sobre sua organização de trabalho, sua percepção, sobre a sua própria produtividade, modo de organização de tarefas, dificuldades enfrentadas sobre adaptação ao novo regime de trabalho e vantagens e desvantagens do teletrabalho [73].

O terceiro bloco é referente às questões relacionadas à saúde e bem estar dos servidores públicos: Buscou-se identificar os impactos do trabalho remoto na qualidade de vida dos profissionais (alimentação, tabagismo, consumo de bebida alcoólica, qualidade de sono e sentimentos). O quarto bloco tem foco na caracterização dos servidores que não estão atuando no trabalho remoto e que continuam exercendo suas atividades no modo presencial; neste tópico da pesquisa foram elaboradas perguntas sobre bem estar e saúde [73].

Neste estudo foram elaboradas 62 questões, 61 com campos fechados de múltipla escolha e atribuição de notas com apenas uma com resposta aberta de preenchimento opcional, tendo como objetivo a produção de informações sobre um espectro amplo de temas relacionados à atual experiência de teletrabalho. O questionário foi divulgado entre os servidores do estado por meio de um link online de acesso direto. A pesquisa assegurou sigilo dos respondentes. As informações respondidas foram organizadas em uma base de dados

transformadas em planilha no Microsoft Excel e também por meio de software estatístico, IBM-SPSS [73].

Segundo os pesquisadores da FJP, as opiniões produzidas na pesquisa não podem ser tomadas como representativas das opiniões gerais de todo o funcionalismo público de Minas Gerais, pois houve limitações impostas pela Covid-19; a opção metodológica adotada foi de trabalhar com um instrumento de pesquisa de adesão voluntária dos respondentes, considerando o número elevado de respondentes que se dispuseram a participar do estudo. Considera-se que os dados analisados oferecem um panorama bastante abrangente das percepções dos servidores sobre suas vivências dentro da atual experiência de teletrabalho [73].

Um pouco mais de 60% são vinculados à secretaria de estado de educação, exercendo não apenas atividades de ensino, mas também outras funções administrativas. Portanto, é natural que grande parte das respostas reflita sobre as percepções e vivências deste grupo específico [73].

O estudo criou um perfil característico dos servidores que se dispuseram em participar dos estudos, “um profissional mais experiente (43 anos de idade, em média), com trajetória de trabalho já consolidada no serviço público (mais da metade trabalha há mais de dez anos no Executivo Estadual). Além disso, trata-se de um profissional predominantemente branco (52,8% dos respondentes), com alto grau de escolaridade (51,7% têm pós-graduação, 7,1% mestrado e 2,2% doutorado) e que exerce sobretudo atividades educacionais (62,5% dos respondentes)”. Antes esses profissionais se deslocavam de carro até o local de trabalho (46,3%), onde gastavam até uma hora no trajeto (77,2%), trata-se na maioria das vezes de um profissional que nunca teve experiência em trabalho remoto (94,8%) [73].

A maioria dos servidores não ocupam posto de chefia (82,7%), trabalham formalmente na cidade administrativa de Minas Gerais (84%) e ocupam um cargo público de regime de 40 horas semanais (40%). A maioria está trabalhando no regime de teletrabalho (86%) [73].

Sobre o espaço físico e local de trabalho onde executam o teletrabalho, muitos trabalham de suas próprias casas (96,8%). A maioria mora com outras pessoas (92,5%) em que 33,8% residem com crianças de até 11 anos e 29,5% com idosos de 60 anos ou mais [73].

Das dificuldades relatadas são sobre os cômodos para desempenhar os seus trabalhos, 76,4% afirmaram que possuem espaço físico de uso múltiplo, não o utilizando apenas para trabalho. Além disso, 51,6% dos respondentes dividem o seu local de trabalho com outras pessoas que estão também desempenhando o trabalho remoto. A tabela disponível na referência [73] mostra que os profissionais do setor da educação possuem a pior infraestrutura para a execução do teletrabalho. Baseado em um score de 1 a 5, onde 1 significa “totalmente inadequado” e 5 que significa “totalmente adequado”, em que era pedido

que avaliassem diversos aspectos de infraestrutura, como condições gerais de conforto, circulação de ar, temperatura e iluminação, mobiliário disponível e nível de ruído de sons indesejáveis. A média geral das notas baseadas neste quesito foi de 3,6. Isso indica que a maior parte dos servidores do estado possuem uma infraestrutura razoável. A média dos profissionais do setor da educação foi 3,3. Já os profissionais da CAMG conferiram nota 4 às suas instalações [73].

Ainda no quesito de infraestrutura, observou-se que os servidores possuem a maioria das tecnologias necessárias para o desenvolvimento de seus trabalhos, onde 46,5% dos respondentes afirmaram ter à disposição tecnologias básicas necessárias para realizar as atividades. 26,3% afirmaram não precisar de tais recursos. Baseado nesses dados, os pesquisadores constataram que 72,8% dos servidores possuem tecnologias e equipamentos para desempenhar seu trabalho. A maior dificuldade percebida na infraestrutura é quando alguns objetos só estão disponíveis nos seus locais de trabalho físico como livros, arquivos e documentos físicos [73].

Novamente usando notas, de 1 a 5, onde 1 é para “totalmente inadequado” e 5 para “totalmente adequado”. Os servidores conferiram média 3,3 para adequação de recursos que tem em casa (computador, internet, impressora, telefone, entre outros). Entre os servidores da educação e da cidade administrativa, os educadores constaram nota 3,1 para os seus equipamentos de trabalho, os profissionais da CAMG conferiram 3,8. Analisando o resultado, o estudo concluiu que em geral os servidores possuem uma infraestrutura "razoável" para realização das suas tarefas, porém também conclui-se que os mesmos possuem capacidades para se adaptar às condições do regime de teletrabalho [73].

Sobre o uso do tempo, os respondentes afirmaram que conseguem administrar bem a rotina diária, conciliando tempo dedicado ao trabalho, à família e às atividades domésticas (61%). Na parte do setor da educação, os servidores desta área manifestam uma avaliação pior sobre sua capacidade conciliar o tempo dedicado à família e às atividades domésticas. 51% dos servidores da educação afirmaram não estar conciliando bem as dimensões profissionais e pessoais [73].

Servidores da Cidade Administrativa mostraram que estão conseguindo conciliar o seu tempo com as tarefas domésticas, com o trabalho e o tempo dedicado à família (78%). Entre os 22% afirmaram não conseguir conciliar o seu tempo, principalmente entre os que perceberam que o trabalho está tomando o tempo que deveria ser dedicado à família [73].

Com suas percepções sobre o próprio nível de compatibilidade de suas atividades com regime de trabalho remoto. Em uma escala 1 a 5, onde 1 significa “totalmente incompatível” e 5 “totalmente compatível”, foram pedidos que o servidores avaliassem o nível de compatibilidade com suas próprias atividades, o score médio foi de 3,7 para a compatibilidade das atividades e atribuições pessoais com o teletrabalho e de 3,5 para as unidades de trabalho

(avaliação média total de 3,6). Tendo em vista os resultados obtidos, o estudo concluiu como razoável as funções exercidas com o modelo de trabalho remoto. O score médio dos servidores da educação foi de 3,3, os dos profissionais da CAMG foi de 4,3, indicando uma melhor adaptação a modalidade do trabalho remoto. Sobre a organização de tempo, 40% dos respondentes afirmaram organizar seu tempo em função das entregas das suas tarefas, 42% tem buscado organizar o seu tempo com equilíbrio entre quantidade mínima de horas trabalhadas e realização de tarefas e 18% tem se organizado somente a partir da carga horária diária. 64% dos servidores responderam que a quantidade de horas aumentou no regime de trabalho remoto, isso comparando com o regime presencial [73].

Dos servidores da educação, 76% perceberam o aumento no volume de tempo diário dedicado às atividades profissionais após a adoção do teletrabalho, entretanto só apenas 2% perceberam que o tempo diário de trabalho diminuiu. Entre os servidores da cidade administrativa, apenas 51% avaliaram ter havido aumento da carga horária trabalhada, porém apenas 6% apontaram diminuição da carga horária trabalhada [73].

Na questão sobre aspectos motivacionais, 45,9% avaliaram que o teletrabalho afetou seus níveis de motivação profissional, sendo que 29,6% perceberam impacto positivo no regime de trabalho remoto. Servidores da educação afirmaram que seus aspectos motivacionais sofreram deterioração (56,1%), e entre os servidores da CAMG o percentual é de 26,3%. Apenas 20,2% dos servidores da educação perceberam aspectos motivacionais positivos. Já entre os servidores da Cidade Administrativa, esse percentual é de 47,4% [73].

Em termos de produtividade, em relação aos respondentes, a maioria dos servidores afirmaram que a quantidade de atividades aumentou ou se manteve a mesma (90%). Percebe-se que entre os educadores a carga horária é muito mais intensa do que o servidores da Cidade Administrativa (75% dos educadores, contra 50% dos funcionários da CAMG), isso provavelmente ocorre, porque após adoção do regime de trabalho remoto os servidores da educação tiveram que desenvolver uma série de materiais didáticos para poder desempenhar suas funções rotineiras como, por exemplo, lecionar de forma síncrona e assíncrona. 76% dos respondentes afirmaram que seus níveis de produtividade aumentaram. Apenas 24% dos servidores perceberam redução de seus níveis de produtividade individual [73].

Entre os servidores da educação, apenas 41% percebeu aumento da sua produtividade individual e entre os profissionais da CAMG, 69% avaliaram estar mais produtivos no trabalho remoto [73].

Segundo a pesquisa, estes resultados sugerem que após o início do regime de trabalho, os profissionais da educação dedicaram maior do tempo a atividades extras necessárias para adaptação de suas aulas ao regime remoto, além de produção de material didático impresso para o desenvolvimento de atividades em casa pelos alunos [73].

Indagados sobre ter recebido algum tipo de treinamento, curso ou capacitação para o trabalho remoto, 67% afirmou não ter recebido nenhum tipo de treinamento específico para trabalhar em regime remoto. Entre os servidores da Cidade Administrativa, 78% não receberam nenhum tipo de treinamento para a realização das atividades, e entre os servidores da educação, apenas 37% disseram ter recebido algum tipo de treinamento para trabalhar em regime remoto [73].

Em relação às necessidades técnicas, 34% dos profissionais afirmaram estar sofrendo problemas de ordem técnica (problemas com computadores, conexão de internet, áudio e vídeo) ou problemas para expor suas ideias durante reuniões virtuais. Entre os profissionais da educação, 44% afirmaram estar enfrentando dificuldades (técnicas ou comunicacionais) para participar de reuniões virtuais. Já os que trabalham na CAMG, essa parcela cai para apenas 17%. Em geral, os servidores que responderam a pesquisa garantem não estar tendo dificuldades em participar das reuniões [73].

Os servidores em geral afirmaram ter tido facilidade em participar de reuniões virtuais, avaliando que as reuniões por aplicativo de áudio e vídeo são igualmente ou mais produtivas que as presenciais [73].

Mesmo não havendo contato com os seus colegas de trabalho, os servidores afirmaram que a falta de interação com os colegas de trabalho não afeta ou afeta positivamente o seu trabalho (49%), outros(51%) afirmaram que a falta de colegas de trabalho acaba dificultando a resolução de pequenos problemas. Servidores da Cidade Administrativa perceberam a falta de interação com seus colegas de trabalho de uma maneira positiva. 45% dos profissionais da CAMG alegaram que a falta de convivência diária presencial com outros servidores não prejudica suas atividades profissionais; outros 24% dizem que o distanciamento social é até benéfico para o seu trabalho. Entre os educadores, 33% afirmou que a falta de interação presencial com colegas não prejudica o trabalho. Para 61% dos servidores da educação, o distanciamento físico dos demais servidores atrapalha a realização das suas tarefas cotidianas [73].

No tocante à comunicação com o Governo, secretarias, órgãos públicos, chefias e subordinados, comparativamente ao regime presencial, 61,8% afirmaram que a qualidade da comunicação manteve-se a mesma após a entrada do teletrabalho e 22% alegaram que a qualidade de comunicação melhorou. Em nível de cobrança, 62% disseram que houve um aumento na exigência por produtividade [73].

Grande parte dos respondentes alegaram conhecer os critérios utilizados pelas chefias para avaliar suas atividades (65%) alegando que os parâmetros são claros. 18% alegaram não conhecer os critérios para avaliação das suas atividades. Comparando aos servidores da educação, 41% disseram não conhecer, ou conhecer mais ou menos os critérios para avaliar a qualidade do seu trabalho e seus níveis de produtividade. Entre os profissionais da CAMG,

este percentual cai para 23%, com os demais afirmando 77% deles, que conhecem bem os critérios de avaliação dos seus trabalhos. O estudo pediu que os respondentes avaliassem tais dimensões. Atribuindo notas de 1 a 5, onde 1 para "totalmente inadequado" e 5 para "totalmente adequado", para questão de disponibilidade, 1 para "totalmente indisponível" e 5 "totalmente disponível". Em termos médios, ambas dimensões foram bem avaliadas, com score de 4,3 para o acompanhamento e 4,1 para disponibilidade [73].

O estudo concluiu neste quesito que, os servidores de Minas Gerais se adaptaram razoavelmente bem ao regime de teletrabalho, a maior parte dos respondentes conhece bem os critérios que as chefias usam para para avaliação dos seus trabalhos, entretanto é percebido que os servidores da educação são os que mais sofrem no regime de teletrabalho que as demais categorias [73].

A pesquisa também procurou conhecer sobre os tipos de doenças crônicas que acometem os servidores. Em geral, o principal problema enfrentado pelos profissionais são doenças respiratórias (bronquite, sinusite, rinite, asma, e etc.). 31% dos servidores e 40% de seus colaboradores sofrem de alguma destas enfermidades. Problemas de pressão acometem a 22,6% dos servidores que alegaram sofrer desse mal, juntamente com 36,7% de seus colaboradores [73].

Segundo a pesquisa, 36,3% dos profissionais da CAMG possuem algum problema respiratório. Percebe-se que os problemas respiratórios são maiores do que entre os profissionais da educação 29,5%, isso comparando com os profissionais da CAMG. De modo geral, os servidores alegaram que o novo regime de trabalho não afetou negativamente seu bem estar e saúde. 59% deles alegaram que a qualidade do sono se manteve a mesma ou melhorou. Entre os fumantes, 6% alegaram que o consumo de cigarros continuou o mesmo ou até diminuiu. Dos que consomem bebidas alcoólicas, a maioria não percebeu nenhuma alteração no seu perfil de uso [73].

Entre os educadores, avaliaram estar se alimentando pior após o início do teletrabalho (46%). Entre os funcionários da CAMG, este grupo é de apenas 28%, onde outro grupo tem afirmado ter se alimentado melhor após adoção do trabalho remoto (42%). 94% dos servidores da educação afirmaram não fumar. Já os profissionais da CAMG, apenas 50% não consomem cigarros. Entre os outros tabagistas, 50% alegam que o consumo de cigarros se manteve o mesmo [73].

A pesquisa também mostrou que os servidores da cidade administrativa fazem mais uso de bebidas alcoólicas do que os profissionais da educação: 50% contra 33%. Entre os funcionários da CAMG, 44% alegaram que seu consumo de álcool não se alterou ou até aumentou durante o teletrabalho [73].

Em relação ao sono dos servidores, 40% dos funcionários da cidade administrativa alegaram que a qualidade do sono melhorou após a adoção do teletrabalho. Entre os

educadores esse percentual cai para 13%, pois para 45% dos servidores da educação a qualidade do sono piorou após a adoção do novo regime. Para os funcionários da CAMG apenas 20% perceberam tal deterioração [73].

A pesquisa também mostra de modo geral, que a maioria dos servidores avaliaram que o isolamento não projetou efeitos negativos sobre seus pensamentos e sentimentos. 34% avaliaram que a adoção do teletrabalho não afetou o seu humor, entretanto 17% afirmaram que o regime melhorou seu estado geral de ânimo. 39% dos servidores notaram impactos negativos do teletrabalho sobre seus pensamentos e sentimentos [73].

Metade dos educadores alegaram que o trabalho remoto projetou impactos negativos sobre seu estado de ânimo, entre os funcionários da CAMG esta parcela é de apenas 22% dos respondentes. Apenas 9% dos educadores perceberam efeitos positivos sobre o teletrabalho e sobre os seus sentimentos. Entre os profissionais da Cidade Administrativa o percentual é três vezes maior, chegando a 33% [73].

54% dos educadores se diz “satisfeito” ou “muito satisfeito” com sua produtividade em teletrabalho, entre os funcionários da CAMG este percentual chegou a 84%. Em relação a organização do tempo em regime de teletrabalho, 49% dos servidores da educação declararam estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”. Para os funcionários da Cidade Administrativa, este percentual atingiu 75%. O mesmo padrão foi notado com a percepção sobre saúde e bem estar, apenas 39% dos servidores da educação se consideram “satisfeitos” ou “muitos satisfeitos”, entre os profissionais da CAMG esse grupo chega a 71% [73].

A pesquisa também perguntou aos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, segundo os respondentes, a maior vantagem é a redução de gastos com deslocamento até o trabalho (21,6%), seguida pela flexibilidade de horários para a realização das atividades profissionais (19,2%). Entretanto, 17,5% dos servidores afirmaram não perceber vantagens no teletrabalho [73].

Segundo os respondentes as desvantagens são: Falta de interação social com os colegas de trabalho ficou em primeiro lugar (32,2%), seguida pela falta de infraestrutura para o desenvolvimento das atividades profissionais (23,9%). Entretanto 12,8% afirmaram não perceber desvantagens no teletrabalho. 24% dos respondentes disseram que “não há vantagens no regime de teletrabalho”. Os educadores mencionaram redução de gastos com deslocamento (20%) e flexibilidade de horários para exercício das atividades (18%). Entre os servidores da Cidade Administrativa, 49% perceberam vantagens com redução de gastos com deslocamento (31%), com desempenho e flexibilidade de horários para as atividades foram apenas 18% [73].

Servidores da educação relataram como desvantagens associadas ao teletrabalho, a falta de interação presencial com os colegas de trabalho (32%) e a falta de infraestrutura para

o desenvolvimento das atividades (29%). Entre os servidores da cidade administrativa, a menor interação presencial com os colegas de trabalho também é uma desvantagem no trabalho remoto (34%). Em segundo lugar, a opção mais selecionada pelos respondentes da CAMG foi a de que “não há desvantagens no regime de teletrabalho”(26%). Perguntados se gostariam de adotar o regime de teletrabalho após o fim do isolamento social imposto pela pandemia Covid-19, 44% dos servidores ouvidos pela pesquisa afirmaram que preferiam realizar suas atividades profissionais alternando trabalho presencial e teletrabalho. 11% optam por trabalhar exclusivamente em regime remoto, e os que preferem trabalhar exclusivamente no regime presencial são: 41% [73].

Segundo os dados da pesquisa, entre os educadores a maioria prefere o regime presencial (56%). Outros 6% afirmaram inclusive, que o regime de teletrabalho não se aplica ao desenvolvimento de suas atividades. 88% dos servidores da cidade administrativa manifestaram preferência pelo regime de trabalho exclusivamente remoto, ou alternando entre presencial e remoto. Apenas 11% dos funcionários da cidade administrativa preferem trabalho exclusivamente presencial [73].

A pesquisa também tratou especificamente dos funcionários que trabalham no regime presencial, onde foram ouvidos 892 servidores que desempenham funções consideradas essenciais - como saúde, segurança e atendimento a públicos externos. Nesta seção buscou-se saber sobre sua caracterização e percepções sobre indicadores de saúde e bem estar [73].

Nota-se que há mais homens trabalhando no regime presencial do que no regime remoto (35,1% do regime presencial contra 24,3% do trabalho remoto). A maioria se declara preto ou pardo (50,7% do presencial contra 43,6% do teletrabalho); grande parte tem entre 5 e 10 anos de serviço público em Minas Gerais (28,3% do regime presencial contra 23% do trabalho remoto); uma porção considerável de funcionários em trabalho presencial, declarou possuir apenas ensino médio (18,2% do presencial contra 5,9% do teletrabalho). Há uma maior representação de ocupantes de cargos em comissão entre os funcionários do trabalho presencial (9,1% contra 6,7% dos que estão em teletrabalho [73].

A grande diferença no perfil dos servidores em trabalho presencial com relação àqueles que se encontram em teletrabalho se situa no tipo de trabalho que desempenham: 40,8% dos que continuaram a trabalhar presencialmente desempenharam atividades de escritório com atendimento ao público externo ou trabalhos da área da saúde. Dos que trabalham com serviços educacionais em regime presencial encontram-se em proporção expressivamente menor do que aquelas observadas entre os servidores em teletrabalho (25,3% do presencial contra 62,5% do regime remoto) [73].

Em relação a carga horária de trabalho, 26,6% estão em regime de 30 horas semanais e 64,9% em regime de 40 horas semanais (entre os servidores que se encontram em teletrabalho, estes percentuais foram de 12,1% e 39,9%, respectivamente). Foi notado que

entre os servidores presenciais há uma maior ocupação de cargos de chefia (25,8% contra 17,3% que estão em trabalho remoto) [73].

Em indicadores de saúde e bem estar, a maior queixa dos servidores do regime presencial são de doenças crônicas, como problemas respiratórios e de pressão. Quase um quarto dos respondentes afirmaram sofrer com síndromes respiratórias que se encaixam no quadro de risco do Covid-19 (bronquite, rinite, asma, alergias, etc), bem como problemas com a pressão arterial (alta ou baixa) [73].

Sobre a percepção dos servidores sobre outras dimensões de sua saúde e bem-estar, o quadro geral é positivo 66,7% dos respondentes avaliam que o início da pandemia não afetou ou até melhorou seus hábitos alimentares, isso entre o servidores do regime presencial. 6,1% afirmaram que o uso de cigarros se manteve o mesmo ou até diminuiu. 80% dizem ter mantido ou até diminuído a quantidade de bebidas alcoólicas. 57% alegaram que a sua qualidade do sono se mantém a mesma ou até melhorou após o início do isolamento social. 38% alegaram que sua qualidade do sono piorou durante este período. Baseado nestes dados, o estudo concluiu que os servidores do regime presencial não perceberam impactos negativos à sua saúde e bem estar. Das percepções destes servidores sobre seus hábitos alimentares e qualidade de sono, tabagismo e consumo de bebidas alcoólicas apresentaram padrões bastante parecidos com os dos funcionários que estão em regime de teletrabalho [73].

Segundo o relatório feito pela Fundação João Pinheiro, este estudo não foi construído a partir de uma amostra representativa para todo o funcionalismo público de Minas Gerais. Sobretudo em função das limitações de mobilidade impostas pela pandemia COVID-19, foi optado em fazer a coleta dos dados a partir de adesão voluntária dos servidores. Entretanto, muitos servidores contribuíram para a pesquisa. Considera-se que foi possível construir um panorama bastante abrangente e detalhado da atual experiência de teletrabalho vivenciada pelos servidores [73].

O estudo concluiu que a maioria dos servidores tem se adaptado bem ao novo regime de teletrabalho. Entretanto, os que mais tiveram dificuldade no teletrabalho foram os servidores da educação [73].

Observações

Em relação ao estado de Minas Gerais, nota-se que a maioria dos servidores prefere o regime de teletrabalho. Entretanto os servidores da educação não estão muito satisfeitos, pois alegaram possuir dificuldades em exercer suas funções de trabalho.

3.2.5. Santa Catarina - SC

Com o objetivo de analisar a experiência de teletrabalho de um órgão estadual, verificaremos os dados expostos no “Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina” [85]. A pesquisa, publicada pela Revista Expectativa, foi organizada pela Doutoranda em Administração Ana Luiza Leite, e pela Doutora em Administração Danyela da Cunha Lemos, e tem o intuito de verificar, com forte embasamento teórico, a oportunidade de uma experimentação de teletrabalho por alguns servidores da UDESC.

Em relação aos benefícios profissionais esperados e alcançados ao entrar nessa modalidade de trabalho, o mais evidenciado foi o fato de evitar o estresse, principalmente com deslocamento. Aspectos como maior concentração e menor número de interrupções também foram benefícios esperados e alcançados para os servidores: “Percebi que mais rápido é analisado os processos, com menos dispersões. Em algumas situações de dificuldades foi fácil encontrar a solução no sistema sem precisar perguntar ao coordenador” [85].

Em relação aos benefícios esperados em nível individual o que se destaca é a melhoria na utilização do tempo: “Ter mais tempo livre de manhã por não ter que se arrumar e deslocar para o trabalho; maior concentração por não ter conversas paralelas (moro sozinha). O silêncio que favorece bastante a minha concentração, e o ganho de tempo em não precisar se arrumar e deslocar para a UDESC”. Os três servidores que residem com mais pessoas perceberam melhoria entre o balanço vida/trabalho como esperavam. A redução com gastos referentes ao deslocamento, à alimentação e ao vestuário foram percebidas em maior escala na modalidade integral [85].

Quanto aos desafios encontrados pelos servidores, dois deles, inicialmente, apontaram ressalvas sobre essa nova modalidade de trabalho em relação ao potencial distanciamento de colegas de trabalho, perda de trocas de conhecimento entre os colegas informalmente e dificuldade em tirar dúvidas. Essas fragilidades acabaram sendo sentidas por todos os servidores [85].

A comunicação com chefia e colegas durante o teletrabalho ocorreu por meio do *WhatsApp*. Contudo, “quando estou na UDESC falo pessoalmente, então a resposta é mais rápida. A demora na resposta ou a falha de interpretação na comunicação escrita gera um pouco de ansiedade”, citou um dos servidores. Como a comunicação tem sido estabelecida, na maioria das vezes, por grupo de *WhatsApp*, para delegar atividades individuais, um dos pesquisados sugeriu que quando a comunicação for direcionada a um único servidor, utilize-se a comunicação individual (via *WhatsApp*, e-mail ou algum outro meio que possa ser sugerido), “pois isso facilita no foco e concentração” [85].

3.2.6. Espírito Santo - ES

Com relação ao a implementação do teletrabalho no Estado do Espírito Santo, segundo dados da PNAD/IBGE COVID-19 [86], foram registradas 138 mil pessoas efetivamente em trabalho remoto no mês de junho de 2020, o que equivale a 9,3% do total ocupado naquele mês, estando aquém do seu potencial – que seria de 21,8% do total da força de trabalho total.

Em termos de regulamentação do regime de teletrabalho no âmbito do Governo do Estado, ela decorre da Lei Complementar no 874/2017, regulamentada pelo Decreto no 4.227/2018. Segundo esses dispositivos legais, o órgão ou entidade vinculado ao Governo do Estado do Espírito Santo, que deseje adotar a modalidade, deve elaborar um plano de implementação, definindo áreas e setores, a partir de um quantitativo de vagas predefinido em legislação (limitado 25% do total lotado em cada órgão). Esse plano, então, é submetido à apreciação e aprovação de um comitê de monitoramento de teletrabalho [86].

As vagas de teletrabalho se destinam, originalmente a servidores públicos efetivos e têm prioridade aqueles com deficiência, que importe em dificuldade de locomoção diária ao local de trabalho; com idade acima de 65 anos; que tenham filhos com até cinco anos de idade; com cônjuge ou companheiro com deficiência, que demandem cuidados especiais; e residentes em localidades mais distantes do órgão de origem [86].

A pandemia, entretanto, mudou esse horizonte a partir de março de 2020. Dessa forma, o Governo do Estado afirma que o teletrabalho alcançou cerca de cinco mil servidores do Governo do Estado entre março e julho de 2020, o que representa em torno de 10% da força de trabalho total [86].

Para efeito de investigação dos efeitos do teletrabalho em órgãos públicos diversos, traz-se também a pesquisa realizada no TCE-ES entre 17 e 25 de junho de 2020 [87], com o público alvo sendo seus servidores públicos atuando na modalidade de teletrabalho, após a decretação da pandemia.

Das 167 respostas obtidas, constatou-se que 50,3% dos respondentes eram do sexo masculino e 49,7% do sexo feminino. Com relação às faixas etárias, verificou-se a seguinte distribuição: de 41 a 50 anos (43,1%), de 30 a 40 anos (28,7%), e 51 a 60 anos (18,6 %). Quanto ao tempo de trabalho no TCE-ES, identificou-se que 15,6% são da faixa com mais de 30 anos, 24% da faixa de 26 a 30 anos, 15,6% da faixa etária de 21 a 25 anos [87].

Desde a adoção do teletrabalho no TCE-ES para todos os seus servidores, percebeu-se que houve um aumento na produtividade. Aumento de 36% nas instruções técnicas conclusivas; aumento de 166% nas instruções técnicas de recurso; aumento de 352% nas instruções técnicas preliminares; aumento de 75% nas manifestações técnicas e aumento de 135% nos pareceres da consultoria jurídica [87].

Os resultados encontrados sugerem que, mesmo em um cenário atípico como o dos meses iniciais da pandemia, o teletrabalho foi percebido positivamente pois 79,8% dos respondentes consideraram como alternativa válida continuar em teletrabalho após o fim do isolamento social. Aliado a isso, 61% indicaram que sua produtividade aumentou com o uso da ferramenta de teletrabalho [87].

Por fim, concluiu-se que:

1. conciliar as tarefas familiares com as do trabalho tem sido difícil, principalmente para os servidores do sexo masculino;
2. o cansaço gerado pelo teletrabalho relaciona-se com o esgotamento mental, que, por sua vez, influencia a dificuldade de dormir;
3. afetos positivos podem influenciar positivamente no engajamento do servidor no teletrabalho e parcialmente na produtividade;
4. a estrutura tecnológica fornecida pelo TCE-ES foi importante para a adaptação;
5. uma estrutura familiar adequada (mobiliário, espaço físico) é igualmente importante, principalmente para os servidores do sexo masculino;
6. o gestor teve papel relevante na adaptação ao teletrabalho para servidores do sexo masculino;
7. e que o estabelecimento de prazos pode ter efeitos positivos na produtividade [87].

3.2.7. Goiás - GO

Para analisar a implementação do teletrabalho no Estado do Goiás, analisaremos os dados coletados para o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Cleunice de Paula Lopes, da PUC Goiás [88]. O artigo, visando pesquisar a mudança de hábitos de vida e trabalho provocados pela pandemia do Covid-19 no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, concluiu que a maioria dos servidores, cerca de 93,8%, concordam que o teletrabalho foi fundamental para contornar os efeitos da pandemia.

Além disso, quanto à adaptação e o desempenho dos servidores com a flexibilização do teletrabalho, nota-se que do ponto de vista geral, cerca de 56,3% dos servidores estão satisfeitos com a adaptação e resolução de problemas através do teletrabalho. Não foram registrados relatos de servidores insatisfeitos, apenas “satisfeitos”, contabilizando 56,3% dos servidores; “muito satisfeitos”, contabilizando 18,7% dos servidores; “razoavelmente satisfeitos”, contabilizando 25% dos servidores [88].

A flexibilização de horários foi a principal vantagem para a maioria dos servidores, 62,3% deles. Tiveram também os que avaliaram como a principal vantagem o aumento da produtividade, 18,8%. Enquanto 12,5% disseram que a principal vantagem é trabalhar em

casa e por fim, apenas 6,03% disseram que a principal vantagem do teletrabalho é poder trabalhar com menos interrupções [88].

As principais dificuldades relatadas pelos respondentes da pesquisa estão relacionadas a problemas de conexão com a VPN (*Virtual Private Network*), a dificuldade de comunicação com os colegas e superiores e há também relatos de servidores que sentem o isolamento social como principal desvantagem do teletrabalho, além de sobrecarga da jornada de trabalho. Entretanto, a maioria absoluta (100%) concorda que consegue alcançar os resultados esperados e atingir seus objetivos através da realização do teletrabalho, ou seja, o teletrabalho traz o impacto esperado para o servidor, equipe ou a organização [88].

E por fim, sobre a opinião dos servidores a respeito do futuro do teletrabalho no TRE-GO, os relatos deixam claro que a pandemia impactou o modelo de trabalho vigente tanto no setor público quanto no setor privado. O teletrabalho apareceu como um “remédio paliativo” e provou ser uma solução contínua. A escolha dos objetos de estudo foi feita de forma aleatória, desde que tivessem exercido trabalho remoto durante a pandemia do Covid-19. O questionário analisado foi destinado a 30 servidores lotados na Secretária de Gestão de Pessoas do TRE-GO, entretanto, apenas 16 servidores responderam às 15 perguntas disponibilizadas [88].

3.2.8. Amapá - AP

Como solução para o avanço do Novo Coronavírus no Amapá, o tribunal de Justiça optou por implantar o teletrabalho, baseado na Resolução Nº 1352-TJAP e no Ato Conjunto Nº 536-TJAP em harmonia com o as diretrizes da Resolução Nº 313-CNJ, com o objetivo de impedir o congelamento da prestação jurisdicional. Em uma mensagem pública, o Desembargador João Lages reforçou a necessidade de cumprir com rigorosidade o isolamento domiciliar, assim como ressaltou a obrigação de manter a eficiência ao prestar a jurisdição: [80] “Muitas pessoas, mesmo em quarentena ou isolamento, precisam de soluções para seus conflitos, considerando que grande parte são idosos, crianças, mulheres, famílias inteiras e outros integrantes de grupos sociais vulneráveis, que necessitam de respostas”.

Regulamentado pela Resolução TRT8 Nº 34/2018, o teletrabalho é definido como a prática a distância do escritório ou oficinas da empresa, na qual o servidor não estabelece contato presencial com seus colegas, porém, possui comunicação através de novas tecnologias. Um relatório em 2018 demonstrou maior eficiência dos profissionais atuantes da referida prática, justificado pela possibilidade de maior concentração na atividade. O Fórum Trabalhista de Macapá se apresenta com a maior quantidade de servidores atuando no sistema remoto, enquanto o TRT8 conta com em média de 140 servidores no regime. [81].

Situações que antes necessitavam de resoluções presenciais, passaram então a serem abordadas através de videoconferências, como explica a Juíza Luciana Camargo: Importante esclarecer para os jurisdicionados que estamos trabalhando e que no regime especial de funcionamento na 2ª Vara Criminal de Santana, à qual estou designada, permanece, sendo apreciados habeas corpus; mandados de segurança; liminares; comunicações de prisão em flagrante; pedidos de concessão de liberdade provisória; de prisão preventiva; busca e apreensão, progressão de regime e audiências urgentes por videoconferência. Mantenham a calma, mas fiquem em casa. Só a prevenção será capaz de nos aproximar fisicamente de novo. É hora de pensar no coletivo”, disse a juíza Luciana Camargo.

Sob a demanda de melhor eficiência de tal alteração no que diz respeito à execução das atividades requisitadas resultantes da nova ordem de trabalho imposta, algumas medidas de flexibilização foram adotadas. Como departamento responsável pelo suporte da rede física de tecnologia da informação e do trabalho, DITEL, que mesmo em funcionando remoto, poderia ser acionada presencialmente se assim mostrar-se indispensável.

As medidas se mostraram bem aceitas por diversos servidores do sistema, como Erick Almeida, da equipe da Vara de Execução do Tribunal em regime de teletrabalho desde o dia 16 de Março, como medida de precaução por ter viajado a Brasília em um momento de aumento no número de novos casos. Ele afirma que tal consolidação passará a ser vista como uma escolha coerente não apenas por uma questão de segurança pública, mas também por sua eficiência em quesitos como a contenção de gastos, onde o benefício viria de forma abrangente para todos os envolvidos: “Foi com alegria e alívio que recebi a decisão do Tribunal de estender o regime aos demais colegas, pois é uma importante iniciativa para a manutenção da saúde dos serventuários. Trabalhar em casa exige disciplina, foco e responsabilidade, mas abre um mundo de possibilidades de aprimoramento pessoal, estudo e convívio familiar”, comenta [\[80\]](#).

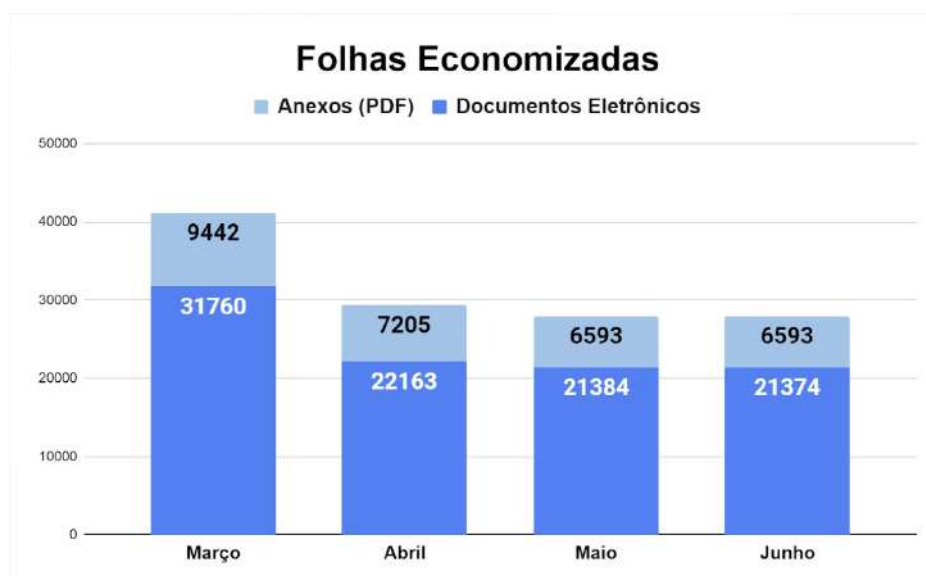


Figura 10 Gráfico demonstrativo de economia de folhas de papel [81].

Visitas domiciliares e institucionais, atendimento presencial e a elaboração de estudos sociais e psicossociais se caracterizam como partes do processo executado pela Central Psicossocial do Fórum do Macapá. A última etapa, porém, permite a sua realização de maneira remota, pela baixa exigência recursos, como um computador e acesso ao processo tratado, inclusive quando o trabalho é interdisciplinar, onde os técnicos se comunicam por celular [80].

Uma palestra e um workshop foram disponibilizadas por Ana Cláudia Mendonça, coordenadora de Educação e Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal Superior Eleitoral, como estratégia para que gestores, magistrados e servidores do TRT8, expandissem seus conhecimentos acerca do teletrabalho. Dentro de um processo colaborativo e que exige a atualização contínua da prática, a dinâmica, que ressalta o valor entre a integração dos servidores remotos e presenciais, proporcionou o compartilhamento de experiências e estratégias úteis para que a prática do teletrabalho alcance, sempre, a maior eficiência e produtividade [81].

Enaltecendo as melhorias consequentes a tal, o assessor jurídico Igor Zwicker ressalta: "A prática do teletrabalho é fundamental e, tenho certeza, agrega muito à noção de eficiência e boa gestão pública. Traz economia, celeridade, dá ao servidor melhores condições de raciocinar, de se concentrar, especialmente quando o trabalho que ele desenvolve não é meramente burocrático, por exemplo, da assessoria jurídico-administrativa" [81].

A secretaria de Estado da Inclusão e Mobilização Social (SIMS) determinou em março de 2020 a suspensão por, pelo menos, 15 dias, o atendimento presencial em todas as suas unidades, restringindo o "funcionamento Interno da Secretaria ao Gabinete, Protocolo e eventualmente a setores e servidores quando da necessidade do serviço face o interesse

público”, assim como em exigência de procedimentos presenciais na Secretaria, onde o expediente teria a duração de 8h às 12h. O funcionamento conta com um servidor por dia, em rodízio no Protocolo SIMS e no Gabinete. Demais setores são deverão manter a extensão original do expediente, desta vez em regime remoto, excluindo apenas questões que garantem a guarda e saúde de idosos [83].

Configura-se como obrigação individual de cada Setor, garantir a execução de suas atividades de atendimento à população, exigindo assim, que as Chefias desenvolvam Planos de Trabalho correspondendo à cronogramas específicos, enquanto se faz imprescindível que servidores oferecem acessibilidade de contato e atualizações sobre suas condições de possíveis limitadores.

3.2.9. Bahia - BA

De acordo com análise feita no estado da Bahia sobre as ferramentas utilizadas no teletrabalho, em geral as ferramentas relacionadas ao teletrabalho são:

1. Ferramentas para videoconferência;
2. Ferramentas de VPN;
3. Ferramentas para colaboração em grupo;

Segundo o decreto, nº 19.528 de 16 de março de 2020 outras ferramentas podem ser utilizadas durante o regime de trabalho remoto.

3.2.10. Paraná - PR

Em relação ao Paraná, as ferramentas usadas no teletrabalho foram.

1. Ferramenta para tramitação de documentos;
2. Ferramenta de arquivos em nuvem;
3. Ferramenta de *chat*;
4. Ferramentas de VPN;
5. Ferramentas para videoconferência.

3.2.11. Minas Gerais - MG

Em Minas Gerais, as ferramentas usadas no teletrabalho foram.

1. Ferramenta para sincronizar e salvar arquivos em nuvem;
2. Ferramenta para capacitar equipe técnica a distância;
3. Serviço de VPN;
4. Ferramentas para videoconferência;
5. Ferramentas para colaboração em grupo;

6. Ferramenta de chat.

3.2.12. Santa Catarina - SC

Com o intuito de facilitar a adaptação ao teletrabalho durante a pandemia, a Secretaria Executiva de Integridade e Governança do Estado de Santa Catarina publicou o Guia de Gerenciamento de Riscos do Teletrabalho [89]. Entre outras coisas, a cartilha propõe várias ferramentas tecnológicas que viriam a auxiliar os servidores na execução de tarefas em *home office*.

Além dos clássicos VPN e antivírus, relacionados à privacidade e segurança do usuário, o documento sugere o uso de softwares como:

1. *Asana* ou *Trello*, aplicativos que permitem distribuir tarefas entre várias pessoas simultaneamente, com acompanhamento e controle de pendências para mensurar os progressos dos projetos comuns ou individuais;
2. *Evernote*, uma ferramenta que funciona como bloco de notas virtual, à qual é possível anexar fotos, vídeos e áudios e pode ser acessada tanto pelo computador como pelo celular;
3. *Productivity Owl*, serve para avaliar as suas distrações nos momentos de intervalo, esta extensão do Google monitora o tempo de permanência nas páginas e programas que você identificar previamente nas configurações do Chrome Web Store, como Facebook, Instagram, Youtube e outras redes sociais. Assim, você não corre o risco de perder parte do seu tempo de expediente com diversões;
4. *Clear Focus*, aplicativo que funciona como cronômetro justamente para que você possa intercalar trabalho e descanso, baseado na técnica Pomodoro;
5. *Rescue Time*, programa que contabiliza o tempo dedicado na sua conexão, analisando atividades e quanto foi gasto em determinada página da internet ou e-mail. Recomendado para você identificar quais atividades tomam mais tempo e devem ser realizadas primeiro em seu planejamento diário.

3.2.13. Espírito Santo - ES

Analisando dados amostrais relacionados à Secretaria de Estado da Fazenda, publicados no Boletim de Informações Gerenciais do Estado do Espírito Santo relativo ao ano de 2020 [86], percebe-se a investigação de certas Ferramentas de Implementação relacionadas ao Teletrabalho, utilizadas no estado em questão. Dessas, destacam-se:

1. Sistema e-Docs, uma tecnologia exclusiva, desenvolvida para o Estado do Espírito Santo, que garante a integridade dos documentos e aumenta a segurança dos atos administrativos (e-docs.es.gov.br);

2. Virtual Private Network (VPN), para rastrear logins feitos na área remota de trabalho;
3. Gerência de Atendimento ao Contribuinte, para atender e auxiliar os contribuintes;
4. Agências da Receita Estadual (ARE), para atender e auxiliar os contribuintes;
5. Fale Conosco - Tesouro Estadual, para atender e auxiliar os contribuintes;
6. Sigefes, o Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo que, em agosto de 2021, passou a funcionar de forma integrada ao sistema e-Docs [91].

3.2.14. Goiás - GO

A Secretaria da Administração do Estado de Goiás, através do documento de nome "Orientações gerais de conduta e regras de teletrabalho e isolamento domiciliar para chefias e servidores" [90], disserta sobre algumas das estratégias utilizadas pelo estado para a implementação desse estilo de trabalho nos órgãos públicos. Dentre elas estão:

1. verificar os requisitos regulamentares dispostos nos Decretos e Portarias elaborados especificamente para este momento;
2. analisar se o trabalho desempenhado pelo servidor pode ser feito de forma remota;
3. certificar-se que o servidor possui as condições e ferramentas necessárias ao teletrabalho como computador, acesso à internet, acesso aos sistemas corporativos, dentre outros;
4. definir e acordar, juntamente com cada servidor, o que deverá ser produzido durante o trabalho remoto;
5. utilizar mecanismos de acompanhamento remoto do trabalho, podendo ser utilizadas ferramentas como Trello, Quire, Asana, Google Drive, Zoom.us (disponibilizada pela SEDI), ou relatório a ser enviado pelo SEI ou planilha de gerenciamento de entregas.

3.2.15. Amapá - AP

A servidora Maria Helena Guerra, da Secretaria de Gestão de Pessoas, ressalta a importância de se investir na integração dos servidores às novas dinâmicas organizacionais: "Os desafios de se aliar bons índices de desempenho e produtividade organizacional com a existência de boas relações de trabalho e, conseqüentemente, de um bom clima organizacional, levam à necessidade de se buscar novas ferramentas de gestão para fazer frente a esses desafios. A capacitação de servidores e, especialmente, de gestores para lidarem com essa nova dinâmica é fundamental para que sejam assegurados a elevação dos indicadores de produtividade e desempenho e um bom clima organizacional, consolidando a adoção dessa modalidade com a maximização de seus benefícios para a organização". [98]

De acordo com a Secretaria de Estado de Administração do Amapá e Centro de Gestão de Tecnologia da Informação do Amapá - PRODAP [97]:

- Demanda: Fragmentadas;
- Ferramentas: VPN, Skype e Meet;
- Prioridade: Grupos de risco e atividades não finalísticas;
- Desafios: Falta de cultura no teletrabalho e de infraestrutura adequada do usuário na ponta.

Algumas das várias ferramentas utilizadas para a implantação do teletrabalho são aplicativos de vídeo-conferências (e.g., Zoom, Skype ou Google Meet) .

3.3. Ferramentas de Implantação Relacionadas ao Teletrabalho

3.3.1. Rio Grande do Sul - RS

No Estado do Rio Grande do Sul - RS, seguindo as orientações definidas pelo governo do Estado, no Decreto nº 55.128/2020, e pela Seplag, na Portaria nº 058/2020 e demais ([Quadro 2](#)), as ferramentas adotadas para possibilitar o uso estratégico da tecnologia para transformar o serviço público e o atendimento ao cidadão em sua política de Governo Digital, fundamentava-se em 10 tendências tecnológicas, saber:

1. Ambientes de Trabalho Digitais;
2. Múltiplos Canais de Serviços ao Cidadão;
3. Disponibilização de Dados Abertos;
4. Identidade Digital do Cidadão;
5. Ferramentas de Inteligência Analíticas (Big Data);
6. Uso de Dispositivos Inteligentes;
7. Internet das Coisas;
8. Interoperabilidade entre Plataformas Digitais;
9. Arquitetura orientada a serviços (SOA);
10. Segurança dos dados e Privacidade.

3.3.2. Bahia - BA

Segundo o Art. 1º, do decreto nº 19.528 de 16 de março de 2020 do estado da Bahia ([Quadro 3](#)), as ferramentas utilizadas pelos os servidores que estavam em regime de trabalho remoto foram:

- Teams: ferramenta de colaboração pertencente à plataforma Office 365, que será disponibilizada na comunicação remota, realização de reuniões, compartilhamento de informações;
- VPN: (Virtual Private Network): serviço disponibilizado pela PRODEB, sem ônus para órgãos e entidades da Administração Pública do poder Executivo

Estadual, durante o período estabelecido pelo decreto, utilizado como apoio para o acesso a informações e sistemas privados dentro do Estado.

Segundo o decreto, outras ferramentas também podem ser disponibilizadas, caso necessário, para possibilitar o trabalho remoto.

3.3.3. Paraná - PR

As ferramentas usadas no teletrabalho segundo a celepar, órgão de processamento de dados do estado do Paraná, e o Grupo de Transformação dos Estados e DF (GTD) são:

1. e-Protocolo;
2. extCloud (ambiente Open Source de arquivos em nuvem);
3. BBB (BigBlueButton conferência na web de código aberto);
4. VPN Cisco, Expresso;
5. Whatsapp/Rocket.Chat.

3.3.4. Minas Gerais - MG

No estado de Minas Gerais as ferramentas utilizadas com base na recomendação da PRODEMGE e TECPOP Minas foram:

- Expresso Drive: Permite sincronizar os arquivos entre os dispositivos dos usuários e salvar em nuvem. O acesso é feito através da certificação digital web para garantir segurança e privacidade e integridade dos dados.
- AVA Fhemig: Utilizada para pela Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais, para a capacitar a equipe técnica a distância, como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas e assistentes sociais da fundação.
- VPN: Serviço usado para garantir a segurança das informações trafegadas pela internet.
- VIDEOCONFERÊNCIA PARA PLANTÃO DIGITAL DA PCMG: Utilizado pela polícia civil do estado de Minas Gerais para realização de videoconferência na rede do governo que está instalado no datacenter da Prodemge. Nesta ferramenta duas unidades podem fazer a elaboração de procedimentos policiais por meio de acesso remoto sem a necessidade de deslocamento de pessoas entre os locais de trabalho.
- MICROSOFT TEAM: Ferramenta de colaboração online com acesso web para pc e app. A versão grátis permite criar conversas ilimitadas com equipe de até 300 pessoas, além de guardar 10 GB de arquivos por time e 2GB por usuário. A ferramenta possui word, powerpoint, Excel e skype.

- WHATSAPP: Aplicativo de mensagens e com recurso de videochamada, onde as videochamadas podem ter até 4 pessoas.
- ZOOM: Ferramenta de videoconferência.
- SCOPIA DESKTOP: ferramenta de videoconferência disponibilizada pela Prodemge para conexões remotas por meio de computador, notebook e mobile. Pode realizar até 100 conexões simultâneas.
- HANGOUT: Utilizada para videochamada que pode ter até 10 pessoas.
- JOI.ME: Aplicativo que permite criar e participar de reuniões remotamente de qualquer lugar.
- WHEBERY: Site usado para criação de trabalhos em grupo online sem a necessidade de cadastro prévio.

3.3.5. Santa Catarina - SC

Em dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-EBAPE) para obtenção do grau de Mestre, o mestre Mauro Saraiva Barros Lima discorre sobre O Teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro, dando enfoque aos estados de Santa Catarina e Amazonas [92].

Destacam-se, para o interesse desta pesquisa, algumas medidas tomadas pelo TJSC para o sucesso na adoção de programas de teletrabalho, relacionadas à sua organização e sistematização. Dentre elas, são reconhecidas:

1. a criação de equipe multidisciplinar para acompanhamento do programa, formada por psicólogos, servidores da área de planejamento, da diretoria de gestão de pessoas, da diretoria de tecnologia e informação e da diretoria de saúde;
2. a definição sistematizada de critérios para seleção, aspectos legais e burocráticos e metodologias de avaliação de desempenho de servidores em regime de teletrabalho;
3. o perfil dos profissionais da gerência do teletrabalho, que atuam na Divisão de Gestão de Pessoas (DGP) do tribunal, aptos a darem suporte de alta qualidade a gestores e teletrabalhadores, sendo reconhecida por estes a atuação de tais profissionais e, sendo referências de sucesso e sinônimo de vitalidade do programa na instituição;
4. a formulação de um programa de treinamento inicial para formação de teletrabalhadores e gestores, com irrestrito apoio da Academia Judicial (órgão de educação no Judiciário catarinense) daquele tribunal, nunca antes adotado em outros tribunais brasileiros, visando à explicação do funcionamento do programa de teletrabalho, peculiaridades e nuances a respeito do tema;

5. o alto envolvimento da Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação quanto ao suporte, orientação e instrução aos servidores e gestores em regime de teletrabalho, desde a fase experimental do projeto.

3.3.6. Espírito Santo - ES

A Secretária de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo, no uso de suas atribuições legais, publica, em 14 de setembro de 2020, a Portaria Nº 042 - R [106], com o objetivo de normatizar a realização de atividades em regime de teletrabalho pelos servidores públicos, no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Segundo a Portaria supracitada, o órgão ou entidade que adotar o regime teletrabalho deverá elaborar plano de implementação com a definição dos setores e/ou áreas na qual esta modalidade será empregada, conforme necessidades e peculiaridades próprias, e divulgar informações qualitativas e quantitativas em sítio eletrônico. E os servidores interessados em exercer suas atividades em regime de teletrabalho deverão encaminhar requerimento formal, via sistema e-Docs, à chefia imediata.

Em consonância com o plano de implementação devidamente aprovado, a chefia imediata deverá elaborar o termo de compromisso e o plano de trabalho, nos quais serão definidas e pactuadas com o servidor candidato ao regime de teletrabalho as metas de desempenho, quantitativas e qualitativas, e os resultados esperados. Compete à chefia imediata do servidor em regime de teletrabalho acompanhar e avaliar o cumprimento das metas e resultados pactuados, com a ciência do servidor.

Para estruturação e pactuação do plano de trabalho será utilizado o Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades (Fada), com execução de forma automatizada por meio do Portal do Servidor - www.servidor.es.gov.br. O desempenho do servidor será constantemente acompanhado por sua chefia imediata, sendo obrigatório manter atualizado o Fada, no qual serão mensuradas as entregas previamente acordadas. O Fada tem por objetivo manter registrados o planejamento, e acompanhamento das principais atividades que o servidor deverá desenvolver durante determinado período; auxiliar na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor; facilitar o alcance de metas individuais e organizacionais; definir com clareza as responsabilidades de cada servidor, promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e efetiva.

Além disso, os Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual deverão instituir a Comissão Local de Teletrabalho (Colt), visando à implementação do regime de teletrabalho. No âmbito de cada órgão ou entidade, a Colt desenvolverá atividades relacionadas ao plano de implementação do teletrabalho; articulação junto ao Escritório Central de Teletrabalho; encaminhamento à unidade de Recursos Humanos de todos os documentos pertinentes ao controle e registro do servidor em regime de teletrabalho; monitoramento do quantitativo

simultâneo de servidores que estão desenvolvendo suas atividades em teletrabalho; apoio às chefias imediatas na construção dos planos de trabalho; acompanhamento do desempenho geral e o cumprimento das metas dos planos de trabalho propostos; avaliação dos resultados da aplicação do regime de teletrabalho, propondo medidas para seu aperfeiçoamento; disponibilização de informações qualitativas e quantitativas pertinentes ao regime de teletrabalho; dentre outras atividades correlatas.

E, por fim, fica instituído como canal centralizador das informações relativas ao exercício das funções em regime de teletrabalho para todos os órgãos/ entidades o sítio eletrônico: www.teletrabalho.es.gov.br.

3.3.7. Goiás - GO

A Secretaria da Administração do Estado de Goiás, em documento intitulado “Orientações para registro de atividades dos projetos da Administração Estadual durante o enfrentamento do Coronavírus em ambiente remoto de trabalho” [93], fala sobre a utilização de duas formas de comunicação transparente para os servidores. A primeira, chamada Diário de Atividades, é um instrumento para que o servidor envolvido em projetos que estejam sendo realizados em trabalho remoto, possa registrar o que tem realizado. Podendo ser utilizado para atender projetos, atividades específicas, demandas emergenciais, etc.

A segunda, chamada de Cronograma Gerencial, é utilizada pelas equipes das Unidades Administrativas Estaduais para a organização de suas ações, estabelecimento de responsabilidades e priorização de demandas a serem executadas durante o período de isolamento social. Este instrumento nada mais é do que um plano de ação, através do qual é possível identificar as atividades a serem realizadas, definir responsáveis pela sua execução, estabelecer prazos previstos para a realização, bem como acompanhá-la, além de registrar observações, quando necessárias [93].

3.3.8. Amapá - AP

Modernas ferramentas adotadas pela administração do estado através da Secretaria Geral e do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), estão agilizando a atuação e colaboração de dos servidores e membros a cumprirem a prestação de serviços à sociedade.

Um treinamento online foi realizado com o intuito de potencializar os recursos que estariam à disposição. Intitulado “Como Realizar Reuniões no Teletrabalho” e ministrado pelo servidor do DTI, Lindomar Góes, o curso objetiva a facilitação do uso de ferramentas de realização de reuniões virtuais, como o “google meet”, associado ao “google drive” e agenda. Gravado e distribuído para todos os servidores e membros, obteve uma avaliação positiva: “Excelente! Simples até para servidores (como eu) que não têm muita intimidade com ferramentas de TI”, exclamou a assessora jurídica Karinny Ramada [95].

Os setores de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP) disponibilizaram tutoriais e links de auxílio ao uso das ferramentas de teletrabalho [97]:

- TEAMVIEWER - Aplicativo o TeamViewer é um programa de controle remoto, que permite o suporte acessar remotamente um computador;
- ZOOM - aplicativo para videoconferências via mobile ou PC;
- CLIENTE VPN WINDOWS - Aplicativo para acesso a Rede Privada do TJAP;
- DRIVERS TOKEN.

4. Administração Gerencial nas Entidades Públicas Brasileiras na Transformação para o Teletrabalho

Essa seção fará uma breve exposição sobre a Administração Gerencial nas Entidades Públicas Brasileiras durante a Transformação para o Teletrabalho. Serão descritos o processo de formação e transformação que a Administração Pública Brasileira tem vivenciado em uma série de momentos e paradigmas. Entre outros, movimentos de redução do tamanho do Estado, especialmente a partir das privatizações, e o próprio advento do teletrabalho serão discutidos.

4.1. Administração Gerencial nas Entidades Públicas Brasileiras

Historicamente, o processo de formação e transformação da Administração Pública Brasileira tem vivenciado uma série de momentos e paradigmas. Segundo [19, 20], foram três os modelos de administração preponderante no Brasil, o patrimonialismo, o qual vigorou entre o Brasil Colônia e a República Velha (1500 – 1930); seguido da burocracia, instalada por Getúlio Vargas na década de 1930; e da administração gerencial, iniciada nos anos de 1990.

Em seus estudos, [21] identificou quatro paradigmas, no campo da administração pública no Brasil: administração pública como ciência jurídica, como ciência administrativa, como ciência política e administração pública como administração pública. [22], a partir dos estudos de [21], desenvolveu as seguintes denominações paradigmáticas para administração pública brasileira: corrente Estadocêntrica; Pluralista; Nova Administração Pública (NAP). O [Quadro 8](#) apresenta os referidos paradigmas da administração pública brasileira cunhados a partir dos supracitados estudos e com base em [23].

Quadro 8 – Paradigmas da administração pública brasileira.

Paradigmas da administração pública		Período		Características
Corrente Estadocêntrica	Ciência Jurídica	Modelo Patrimonialista	1900 – 1929	<ul style="list-style-type: none"> • Forte influência das ciências jurídicas; • Limitado à elaboração de leis e regulamentos (legalismo); • Estado regulador
	Ciência Administrativa	Modelo Burocrático	Estado Administrativo 1930 – 1945	<ul style="list-style-type: none"> • Marcado pela ideia de racionalização, baseada nos teóricos da Escola Clássica.
			Administração para o desenvolvimento 1946 – 1964	<ul style="list-style-type: none"> • Ideologia desenvolvimentista – dificilmente se poderá planejar o desenvolvimento enquanto não se estabelecer uma administração pública capaz de implementar.
Intervencionismo estatal 1965 - 1979	<ul style="list-style-type: none"> • Influência dos chamados princípios da administração; • Crescimento da máquina governamental com vistas a aumentar sua capacidade de intervenção, centralização e controle. 			
Corrente Pluralista	Ciência Política		1980 – 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Período de reorganização institucional; • Utilização de instrumental teórico proveniente das ciências políticas; • Identificação de obstáculos políticos (parece renascer a dicotomia política - administração); • Domínio do tecnicismo (reedição da separação entre os que planejam e os que executam).
Corrente NAP	Administração Pública	Modelo Gerencial	1990 -	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da democracia; • Noção de cidadania contrapõe-se à ideia de corrupção; • Emerge a proposta de participação da sociedade civil na gestão pública; • Redução do tamanho do Estado (privatizações, descentralizações e formas alternativas de gestão).

Fonte: Elaborado por [23], baseado em [21] e [22].

A despeito de toda a importância das demais correntes paradigmáticas, o advento do Teletrabalho iniciou-se a partir da corrente NAP.

Segundo [23], foram os Estados Unidos da América (EUA) e a Inglaterra que deram início a uma nova forma de gestão, que ficou conhecida como New Public Administration (NAP) e New Public Management (NPM). [24] vão além e destacam que a modernização da administração pública é um tema recorrente no cenário político e agenda pública em muitos países. No entanto, segundo esses autores, a modernização pressupõe inovação. Joseph Alois Schumpeter, o pai fundador da teoria da inovação, destaca que a falta de competição no setor público, a orientação de curto prazo dos políticos e a natureza burocrática do

organizações públicas, com foco na criação de estabilidade, previsibilidade, segurança jurídica e igualdade legal, frustra a capacidade das organizações do setor público de buscar novas ideias, novas práticas, novos serviços e novas organizações [25].

[24] demonstram claramente como as organizações da administração pública tentam se adaptar às mudanças circunstanciais em seu ambiente, a fim de assegurar sua legitimidade. Esses autores salientam que a administração pública tenta responder e antecipar os novos desenvolvimentos tecnológicos, bem como aproveitá-los.

Para [24] em muitos países o governo eletrônico tornou-se o símbolo da maneira como as TIC penetraram nas estruturas centrais dos ministérios, governos locais e regionais e todos os tipos de agências. [24] destacam que em sistemas desenvolvidos, existem redes contínuas de troca de informações, transações e relações de comunicação, entre outros construídas dentro e entre todos os tipos de instituições públicas, privadas e semi-públicas que estão envolvidas na formulação e implementação de programas de políticas públicas, na execução de leis e regulamentos públicos e na entrega em evolução de serviços públicos. As TIC podem ser vistas como ferramenta, que facilita a implementação de todas as inovações públicas, por um lado; por outro lado as possibilidades TIC as ofertas também podem ser vistas como uma perspectiva de mudança. Eles podem nos ajudar a enquadrar novas possibilidades ou re-enquadrar práticas existentes, estimulando assim um processo de “destruição criativa”.

[26] defendem que a Governança da Era Digital ou Governança Digital é uma nova realidade que envolve a reintegração de funções na esfera governamental, a adoção de estruturas holísticas e orientadas para as necessidades e a digitalização progressiva dos processos administrativos. Nesse sentido os autores advogam que a governança digital está relacionada à habilitação e suporte das atividades governamentais, por exemplo: gestão da atividade democrática; garantia da justiça e transparência na tomada de decisões nas instituições públicas; decisões; entre outros, por intermédio da adoção de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Os resultados do estudo de [26], evidenciaram que: (1) a literatura sobre governança digital está fortemente relacionada temas como: administração pública; governo digital; tomada de decisão; transformação digital; entre outros, de cunho mais tecnicista; (2) há uma carência de estudos que conectem governança digital à inclusão social e digital; privacidade; ética; políticas educacionais; políticas locais; eficiência dos serviços prestados; democracia digital; entre outros; e (3) a estratégia, o planejamento e a decisão por intermédio de cenários prospectivos futuros, aliado a questões de sustentabilidade e outros temas correlatos, apareceram na análise realizada como superficialmente tratados no que tange a relação com a governança digital.

Ao fazer uma avaliação da governança digital a partir da conceituação de infraestruturas de informação, [27], destacam os modelos clássicos de projetos de

Governança Digital estudados por [27], quanto às suas principais falhas. De acordo com [27, 28], entre os motivos elencados estão: diferença entre tecnologia e contexto social; diferenças entre os setores público e privado; diferenças no contexto do país (variações entre municípios); ausência de foco ou ambiguidade nos negócios, objetivos pouco claros ou ausência de necessidade; Problemas ou falta de habilidade na definição do escopo do projeto, mudança na gestão, mudança nos requisitos e/ou complexidade técnica; Problemas de execução causados por um cronograma irreal e/ou planejamento reativo e desinformação em relação a superávits maciços e não contabilizados, déficits de benefícios e desperdícios; falta de marco legal, política e regras correspondentes; imprevisibilidade de mudanças no marco regulatório, falha devido a disputas legais, implicações de segurança jurídica no mundo digital; limitações no atendimento das expectativas dos usuários em relação aos produtos e projetos, levando à perda de interesse e uso público.

Para [27], a quebra dos moldes tradicionais que priorizam a perspectiva baseada apenas em termos de hardware, software, padrões e procedimentos nos leva a perspectivas baseadas na Teoria da Infraestrutura [29], ou seja, a adoção de perspectivas orientadas por um aspecto organizacional compartilhado, em termos de seus atores, atividades, interesses e, principalmente, das tensões resultantes do colapso da infraestrutura atual e das suas inovações.

No Brasil, a NAP foi instituída a partir da década de 1990. Segundo [21], p. 46, a NAP caracteriza-se por:

[...] um movimento de redução do tamanho do Estado, especialmente a partir das privatizações, embora proposições como descentralização, envolvimento das associações da sociedade civil, fortalecimento da instância local e de formas alternativas de gestão - como as parcerias públicos privadas - estejam na ordem do dia. ([21], p. 46).

Assim como na esfera privada, na Administração Pública, conforme já destacado, o teletrabalho surge como parte de um fenômeno mais amplo, denominado *convergência digital*, caracterizado por um processo crescente de digitalização pervasiva da sociedade contemporânea que ocorre desde o advento da computação digital. Tal processo envolve a conversão de sinais analógicos para forma digital, capaz de ser processada por uma mesma tecnologia e, portanto, permitindo a remoção dos acoplamentos fortes entre o tipo de informação e os meios para seu armazenamento, transmissão e processamento [1, 2].

Na administração pública brasileira, o Poder Executivo Federal abriu a possibilidade, por meio do Decreto no 1.590/95, de que os órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) pudessem dispensar servidores do controle de

assiduidade, desde que realizassem programa de gestão. Entre os órgãos pioneiros na realização do programa de gestão está a Controladoria-Geral da União (CGU), que desde 2014, mantém processo permanente de modernização do seu programa [23].

Em 2018, o Decreto no 1.590 foi regulamentado por meio da Instrução Normativa (IN) nº 01, que traz as seis etapas necessárias para a implementação do programa de gestão, bem como as modalidades autorizadas (por tarefa, semipresencial e teletrabalho) para a prestação de serviço com dispensa do controle de assiduidade.

Nessa perspectiva, [30] alerta que o teletrabalho deve contribuir para a melhor organização do emprego público, mas deve transcender a perspectiva meramente organizacional. Sua implementação exige o desenvolvimento dos instrumentos necessários de avaliação de desempenho, articulação do trabalho por meio de objetivos e esclarecimento do conjunto de direitos e deveres dos trabalhadores que exercem suas funções remotamente.

[31], ao constatarem certa escassez de estudos relacionados ao Teletrabalho na Administração Pública, também corroboram com as supracitadas observações e acrescentam, que não se deve ignorar as características heterogêneas dos teletrabalhadores, a dinâmica entre trabalhadores de teletrabalho e, principalmente, o papel dos supervisores na gestão do teletrabalho para alcançar benefícios propostos. [31] chegaram a essas conclusões ao examinarem empiricamente o papel dos supervisores na gestão/motivação dos teletrabalhadores visando melhorar o desempenho organizacional, utilizando dados do estudo de Teletrab do Merit Systems Protection Board (MSPB) de 2011. Os achados sugerem que a supervisão, que inclui a gestão baseada em resultados e os esforços de construção de confiança, melhoram o desempenho das organizações que têm os respectivos arranjos de teletrabalho.

No geral, tanto a New Public Administration (NAP), apregoada nos Estados Unidos, como a New Public Management (NPM) da Inglaterra, baseadas nos pressupostos teóricos utilizados pelo Reino Unido, em suas reformas realizadas nas décadas de 1970 e 1980 [32, 33], tinha como objetivo reestruturar o Estado, substituindo a burocracia pelo modelo gerencial baseado em competição, foco em resultados e com suas premissas baseadas na cultura do empreendedorismo.

O Quadro 9, apresenta um levantamento realizado por [23] destacando as vertentes da NPA e da NPM difundidas por [33].

Quadro 9 – Vertentes do Gerencialismo

VERTENTES DO GERENCIALISMO	
Nova Administração Pública	Nova Gestão Pública
<ul style="list-style-type: none"> • Setor público empreendedor; • Governo catalizador e competitivo; • Voltado para a comunidade; • Descentralizado; • Orientado para o mercado e cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização da eficiência; • Downsizing e descentralização; • Busca excelência; • Orientação para público.

Fonte: Elaborado por [23], baseado em [33].

[35], em seu livro *Reinventing Government*, apontam, entre outras, as políticas de gestão que transformam uma organização pública burocrática em uma organização pública racional. As doutrinas preconizada por [35], favorecem a descentralização do governo, contemplam a participação do setor privado na prestação de serviços públicos, por meio de acordos de cooperação com autoridades locais, criação de agências, entre outras, que devolvem o poder a entidades independentes que podem operar de forma semelhante às organizações do setor privado, e que serão capazes de encontrar soluções inovadoras para problemas de gestão e reduzir os custos de prestação de serviços. Estás política, se bem gerenciadas, podem aumentar os níveis de eficiência, reduzindo potencialmente os custos de produção e promovendo estruturas mais flexíveis e inovadoras a exemplo de algumas organizações do setor privado.

Para [23], a NAP e a NGP idealizam uma valorização do serviço público diante da adoção de técnicas gerenciais aplicadas nas organizações privadas. No entanto, mesmo diante dos benefícios apresentados, o autor sublinha que, muito embora haja um movimento favorável ao NAP e NGP, também há diversas críticas aos seus pressupostos. Entre os estudos citados por [23] está: ([36] p. 208) ao destacar que “a apressada transferência ou transposição de valores dos negócios para o setor público levanta questões substanciais e perturbadoras a que os administradores públicos devem dar grande atenção”. Para [51], os modelos de gestão mantiveram a dicotomia, entre administração e política, pois não enfrenta a complexidade da gestão pública e enfatiza predominantemente a eficiência governamental em detrimento dos aspectos sociopolíticos, que permaneceram no nível do discurso. Outra crítica é a universalidade, pois os países, regiões e demais localidades são distintos e possuem sua própria trajetória de gestão e governabilidade pública.

[23], ressalta que [38] questionam a eficácia dos modelos de gestão e governabilidade pública em países com culturas diferentes dos que estiveram na origem desta nova corrente tecnológica e inovadora. [39] também retrataram esse questionamento em seus estudos de análise internacional comparativa entre dez países que realizaram reformas da gestão pública.

Um tema relevante e complementar às questões apresentadas até esse ponto, é colocado por [23] como Cultura Organizacional. O autor frisa que o sucesso na implementação

do teletrabalho, não passa somente por uma estrutura que permita que as unidades tenham mais autonomia. Conforme [40], citado por [23], é necessário também que os processos organizacionais e as pessoas mudem, uma vez que a manutenção do status quo e a resistência à mudança são obstáculos que inviabilizam a utilização da modalidade. Dessa forma, afirmam que a análise da implementação exige que a cultura organizacional seja compatível com a modalidade.

A cultura organizacional está relacionada com a “aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” [41] p.16. Para [41], os padrões culturais são pressupostos desenvolvidos ou descobertos por um grupo, à medida que ele aprende a solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

[23] aponta que na administração pública brasileira, a reforma administrativa iniciada na segunda metade da década de 1990 (Quadro 7), apregoava a importância da substituição da cultura burocrática por uma cultura gerencial, voltada para uma gestão eficiente, focada na produtividade e na qualidade na prestação dos serviços públicos. De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE):

A implantação de uma nova cultura gerencial, centrada em resultados, na competição administrada e baseada na avaliação do desempenho, permitirão mudanças mais estruturais na direção pretendida. ([42], p. 57).

Para [23], a efetivação de um modelo de teletrabalho, conforme apontou em [43], passa pela adaptação da cultura organizacional a essa nova modalidade, dessa forma, identificaram três caminhos para sua implementação: identificação dos elementos básicos da cultura organizacional, ponderação das mudanças necessárias e elaboração de um plano para o desenvolvimento dos novos valores. Considerando a utilização do teletrabalho, [43] apontam que a análise deve ser focada principalmente nas crenças e valores.

Segundo [23], identificadas as características da organização, a próxima etapa é determinar quais atividades podem ser realizadas por meio do teletrabalho, ou seja, os processos da organização. De acordo com [44], p.7, a definição de processo é “uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados”. O mapeamento de processos também está relacionado ao detalhamento e disposição de todas as atividades e seus relacionamentos, que colaboram para o alcance dos objetivos da organização de forma a assegurar a perfeita execução destas [45].

Definidas as atividades passíveis de serem realizadas por teletrabalho, parte-se para a seleção dos colaboradores [23]. As práticas de gestão de pessoas em relação ao

teletrabalho, destacam que a seleção dos colaboradores é uma atividade difícil, e que é necessário prévio estabelecimento das competências comportamentais individuais necessárias, bem como das características que envolvem o serviço a ser realizado [46].

[23] cita [47] que frisa que se deve considerar que nem todos os trabalhadores possuem as características desejadas e que nem todos que a possuem pretendem aderir a essa modalidade. As características dos funcionários que pretendem aderir ao trabalho à distância variam de acordo com o tipo de trabalho e a profissão que exercem:

É necessário que o teletrabalhador desenvolva o hábito de iniciar o trabalho sem que seja motivado ou delegado por alguém, desempenhando suas atividades de forma planejada, ordenando as prioridades e controlando o tempo ideal para a execução de cada uma de suas tarefas. ([47], p. 111).

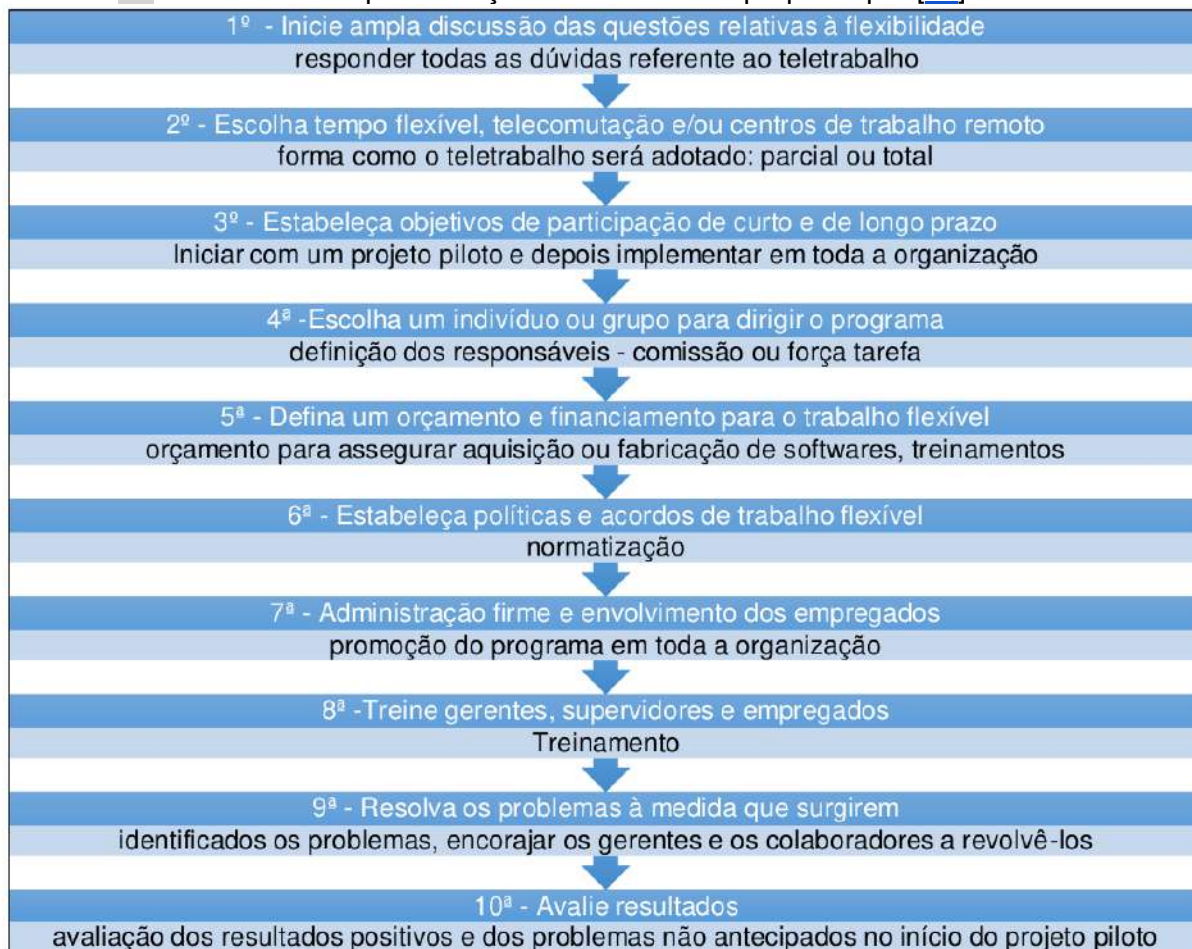
Dois modelos escolhidos sem critério metodológico descrevem as etapas necessárias para o sucesso da utilização do teletrabalho nas organizações e são descritas no [Quadro 10](#) e [Quadro 11](#).

Quadro 10 – Modelo de implementação do teletrabalho proposto por [48].

Fases	Características
Projeto	formação de um grupo de trabalho; detalhar as ações de implementação; possíveis ganhos
Convencimento da alta administração	apresentar o projeto; mostrar razões convincentes, quantitativas que justifiquem a utilização do teletrabalho
Convencimento do restante da hierarquia: exposições orientadoras	regra rigorosa de voluntariedade - convença-os ou esqueça-os
Selecionar cuidadosamente os teletrabalhadores	determinar quais funções podem ser realizadas à distância; avaliação dos aspectos comportamentais dos potenciais teletrabalhadores
Estruturar ambientes e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de telecomunicação	todos softwares disponibilizados para o escritório tradicional, também devem estar disponíveis para os teletrabalhadores
Estabelecer em conjunto procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho	fornecer aos teletrabalhadores padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que ele saiba o que precisa ser feito, quando e com que qualidade
Treinamento	deverá ser ministrado treinamentos especiais para teletrabalhadores e gerentes, onde deverão ser enfatizados aspectos práticos do teletrabalho, bem como comportamento esperado
Início da aplicação do projeto	Início da aplicação prática do projeto
Verificar com frequência o andamento do trabalho	combinar comunicações pessoais e eletrônicas de forma que a mensagens rotineiras, como transmissão de informações, sejam enviadas eletronicamente, enquanto as mais complexas ou de carga emocional sejam enviadas ou recebidas por contato pessoal.
Avaliação e alteração das regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao feedback obtido	reuniões para que os profissionais possam compartilhar experiências e ideias para melhorar o teletrabalho

Fonte: Elaborado por [23], baseado em [48].

Quadro 11 – Modelo de implementação do teletrabalho proposto por [49].



Fonte: Elaborado por [23], baseado em [49].

No tocante às vantagens e pontos críticos delimitadas por [23] em uma breve revisão literatura são apresentadas nos [Quadro 12](#) e [Quadro 13](#).

Quadro 12 – Vantagens do teletrabalho

	Vantagens
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Aumento da produtividade • Flexibilidade • Autonomia
	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de talentos
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução absenteísmo;
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhora do clima organizacional • Prática da gestão por competência
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de afastamentos dos colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento dos colaboradores
Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de recursos financeiros • Flexibilidade • Autonomia
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do estresse e da tensão profissional • Oportunidade para pessoas com deficiência

Fonte: Elaborado por [23].

Quadro 13 – Pontos Críticos do teletrabalho

	Pontos críticos
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na estrutura organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Queda de produção na fase inicial • Erros na seleção das tarefas • Adaptação à nova modalidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de controle sobre o teletrabalhadores • Perda da integração e vínculo com a organização
Trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento do espaço doméstico • Distanciamento da dinâmica organizacional da empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para trabalho em equipe • Diminuição do intercâmbio de conhecimento entre colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento social • Dificuldade de ascensão na carreira
	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do tempo de trabalho

Fonte: Elaborado por [23].

4.2. Transformação para o Teletrabalho na Administração Pública Brasileira

De acordo com [23], a reforma gerencial do Estado brasileiro, iniciada no ano de 1995, inaugurou um período de mudanças na forma de gestão das organizações públicas brasileira, como resposta ao crescimento das funções econômicas e sociais do Estado e ao O impacto do desenvolvimento tecnológico. Os valores e objetivos da reforma foram direcionados na busca pela maior eficiência da administração pública, através das propostas de desburocratização, redução de custos e aumento da qualidade dos serviços públicos.

Na administração indireta do Poder Executivo Federal, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública vinculada ao Ministério da Economia, foi o primeiro órgão a adotar o teletrabalho, em 2005. Na administração direta, Receita Federal do Brasil (RFB) e Advocacia Geral da União (AGU), são exemplos de órgãos que incorporaram o trabalho à distância em 2010 e 2011, respectivamente [23].

No Poder Legislativo, o Tribunal de Contas da União (TCU) adotou o teletrabalho em 2009, com exigência de produtividade superior a 15% em relação às metas para as atividades presenciais. Destaca que a aplicação do aumento da produtividade induz, mesmo que inconscientemente, a ideia de que o trabalhador em sua residência, trabalha menos, mesmo que produza o mesmo que o trabalhador presencial. Contudo, reconhece que a exigência de maior produtividade está relacionada com o conforto de trabalhar em casa e com a flexibilidade permitida [23].

No poder Judiciário, a implementação do Teletrabalho tornou-se referência para a edição do marco regulatório no âmbito do Poder Judiciário, que após a regulamentado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) possibilitou a ampliação da quantidade de tribunais a aderirem a essa modalidade. A fim de identificar os principais benefícios e desafios na implantação do teletrabalho, [50] estudaram a visão dos gestores no SERPRO e na RFB e [51] desenvolveram um estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). O [Quadro 14](#) apresenta os resultados apontados pelos autores.

Quadro 14 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública.

	Vantagens	Desvantagens
Servidores	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade de vida no trabalho; • equilíbrio entre trabalho e família; • flexibilidade de horário; • menor exposição às riscos e à violência; • diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento; • aumento da produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • isolamento social; • dificuldades de promoção na carreira; • conflitos entre família e trabalho
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • aumento da produtividade; • redução dos custos; • melhoria na qualidade de vida dos colaboradores; • melhoria da imagem corporativa; • maior autonomia para chefia e subordinado; • maior flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • obstáculos quanto a segurança da informação; • problemas com infraestrutura tecnológica; • dificuldades de comunicação interna e imediata;
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • diminuição da poluição devido à redução de deslocamentos; • redução dos gastos do governo com infraestrutura; • inclusão social de portadores de necessidade especiais 	

Fonte: [50], p. 58.

4.2.1. A implementação da modalidade de teletrabalho na CGU

De acordo com [23], na administração pública federal, os servidores públicos federais possuem vínculo empregatício e remuneração paga pelos cofres públicos, são reconhecidos como servidores estatutários, pois submetem-se a um estatuto, estabelecido na Lei 8.112/90, que trata sobre regime jurídico único para todos os servidores públicos civis das autarquias e das fundações públicas.

A jornada de trabalho tratada na Lei 8.112/90, no art. 19 dispõe que:

Art. 19. os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias respectivamente. ([52]).

A regulamentação do controle da jornada de trabalho foi realizada no ano de 1995, por meio do Decreto 1.590, que ratificou a carga horária máxima semanal de 40 horas e estabeleceu regras para o procedimento de controle da carga horária [53].

A confirmação da jornada está presente no Art. 1º do decreto:

Art. 1º A jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, será de oito horas diárias e:

I – carga horária de quarenta horas semanais, exceto nos casos previstos em

Lei específica, para ocupantes de cargo de provimento efetivo;

II – regime de dedicação integral, quando se tratar de servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de direção, chefia e assessoramento superiores, cargos de direção, função gratificada e gratificação de representação [53].

Para regulamentação do procedimento de controle de assiduidade, foram disponibilizados três mecanismos, expostos no Art. 6º:

Art. 6º O controle de assiduidade e pontualidade poderá ser exercido mediante:

I – controle mecânico;

II - controle eletrônico;

III – folha de ponto.

Segundo [23], destaca-se que a norma estabelece que em caso de uso da folha de ponto, essa deverá ser distribuída e recolhida diariamente pelo chefe imediato. Quanto ao uso do ponto eletrônico na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, sua utilização tornou-se obrigatória a partir da edição do Decreto 1.867 de 1996, o qual determinou que sua implantação fosse realizada em seis meses após sua publicação [54].

Ainda no §6º do Decreto 1.590/95, o legislador permitiu a possibilidade de dispensa do controle de assiduidade do servidor, desde que cumprido alguns requisitos:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar **programa de gestão**, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade. ([55], grifo nosso).

Dessa forma, segundo [23], baseado no § 6º, órgãos do Poder Executivo vislumbraram a possibilidade de realização do programa de gestão, com objetivo de aumentar a eficiência na produtividade de seus serviços em troca da dispensa do controle de assiduidade de um percentual de seus colaboradores. Advocacia Geral da União (AGU), Receita Federal do Brasil (RFB), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Agência Nacional da

Aviação Civil (ANAC) e CGU são exemplos de órgãos que realizaram programa de gestão baseado no Decreto 1.590/95.

Entretanto, conforme [23], com intuito de estabelecer critérios gerais a serem observados relativos à implementação do programa de gestão nos órgãos do Poder Executivo Federal, o Ministério do Planejamento e Gestão (MP), por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP, expediu em agosto de 2018 a IN n.o 1, que estabelece os critérios para a implementação do programa de gestão, de que trata o §6o do art. 6o do Decreto 1.590/95, em todos os órgãos do SIPEC.

Além de estabelecer conceitos, a IN determinou:

- as modalidades de prestação do serviço – por tarefa, semipresencial e teletrabalho;
- que as atividades constantes no programa de gestão permitam a mensuração da produtividade, dos resultados e do desempenho do servidor público;
- seis fases para implementação do programa de gestão;
- as proibições – atividades que exijam presença física, redução da capacidade de atendimento ao público, e obstruir o convívio social e laboral do servidor.

As seis fases, apontadas pela IN 01, para a implementação do programa gestão, estão demonstradas na [Figura 11](#).

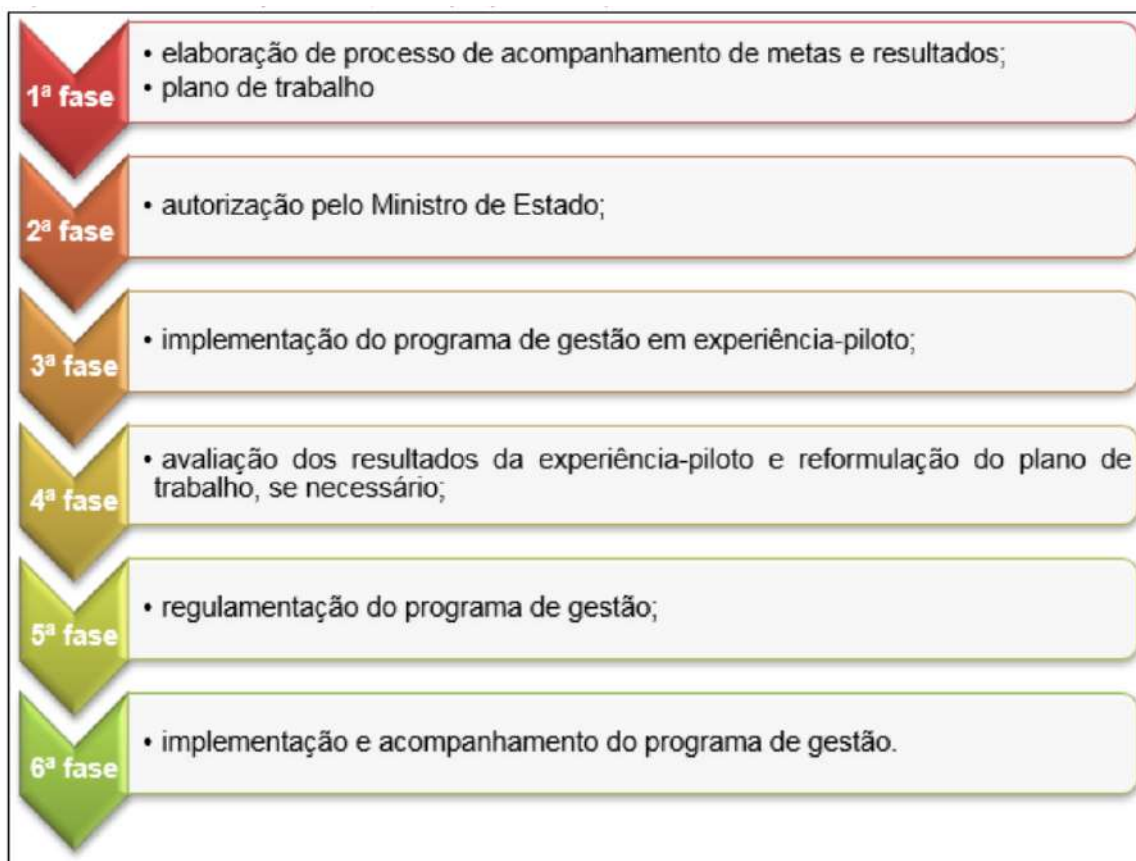


Figura 11 Implementação do Programa de Gestão (Fonte: Elaborado por [23], baseado em [56]).

4.3. Mapeamento de Experiências com a Implantação do Programa de Gestão e Desempenho (por demandas)

No geral, até o fechamento deste relatório, foram identificadas várias experiências conforme apresentadas na [Figura 12](#). Nessa seção serão apresentadas algumas das experiências disponibilizadas.



Figura 12 Instituições que implementaram o PGD (Fonte: Elaborado por [69]).

4.3.1. Superintendente da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP

O Sistema PGD (versão SUSEP) é um sistema utilizado para pactuação e monitoramento dos resultados do Programa de Gestão (teletrabalho), seguindo as diretrizes da instrução normativa nº65, de 30 de julho de 2020. Ele foi desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e está disponível para ser usado por qualquer órgão interessado. O programa é acessado totalmente online, pode ser acessado de qualquer navegador e cada órgão define qual será o seu endereço [104].

O Sistema do Programa de Gestão criado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) foi selecionado pela Secretaria de Gestão Corporativa (SGC/SE) do Ministério da Economia (ME) para a implementação do Programa de Gestão no âmbito do ME, das autarquias e fundações públicas a ele vinculadas. A solução permite a realização de atividades de forma remota, cujos resultados possam ser efetivamente mensuráveis [105].

No Programa de gestão são apresentados três perfis para a utilização do sistema, sendo estes, gestor, chefia e servidor [104].

Gestor:

- Cadastrar tabela de atividades;
- Atribuir atividades de uma tabela a uma unidade;
- Todas outras funcionalidades dos perfis chefia e servidor.

Chefia:

- Cadastrar programa de gestão e selecionar candidatos;
- Avaliar atividades entregues pelos servidores;
- Aprovar ou rejeitar solicitações.

Servidor:

- Propor, aceitar e executar planos de trabalho;
- Fazer solicitações relativas ao plano de trabalho.

Em cada perfil os sistema se comporta de forma diferente, de forma hierárquica, permitindo que cada cargo organize suas atividades. Uma vez que se tenha um Programa de Gestão em execução é possível criar planos de trabalho para os servidores daquela área. No entanto, antes de criar planos de trabalho no sistema, chefia e servidores de um time devem discutir como representar a dinâmica de trabalho por meio de planos de trabalho no sistema. Isso envolve identificar as atividades aderentes, discutir especificidades sobre as demandas, esclarecer sobre as entregas almejadas, e finalmente a periodicidade em que se é esperada as entregas [104]

O PGD permite avaliar, propor, tarefas, criar planos de trabalho, definir começo e fim da atividade e definir prazo para a candidatura do servidor. Caso o servidor tenha problemas de saúde e não consiga entregar o trabalho, o sistema permite que haja mudança de atividade ou troca de empregado para determinada função [106].

Através da identificação de atividades aderentes, estabelecimento das especificidades de demandas, determinação de entregas com seus prazos e frequências, inicia-se a discussão entre a chefia e servidores sobre a dinâmica dos trabalhos para que por fim se execute o plano de trabalho. Para que sejam criados, é exigida a participação e aprovação dos servidores por meio de uma seleção do Programa de Gestão na modalidade intencionada. Já no caso da modalidade presencial , os agentes poderão propor planos de trabalho sem a necessidade de enfrentar um processo seletivo.

Para se criar um plano de trabalho, deve se clicar no ícone do “olho”

Programa de gestão | Governo Federal Usuário Servidor 1 [Sair](#)

[Dashboard](#)

Bem vindo

Esse é o Sistema do Programa de Gestão

Programas de gestão

Veja abaixo os programas de gestão em andamento

Setor	Início	Fim	Situação	Data
SUSEP/DIRET/COERAL/COORD1	25/08/2021	25/08/2021	Em execução	
SUSEP/DIRET/CGERAL/COORD1	09/08/2021	31/12/2021	Em execução	

Solicitações pendentes

Veja suas solicitações pendentes

Clique no ícone do "olho"

A seguinte tela irá abrir:

Programa de gestão | Governo Federal Usuário Servidor 1 [Sair](#)

[Programa de gestão](#) > [Detalhes](#)

Programa de gestão | SUSEP/DIRET/CGERAL/COORD1 | Em execução

Veja os detalhes do programa de gestão, proponha planos de trabalho e avalie os resultados obtidos com a execução

Prazo de comparecimento: 2 dias

Total de servidores na unidade: 15

Data início: 25/08/2021

Data fim: 25/08/2021

Atividades previstas
Resultados e benefícios
Cronograma
Planos de trabalho
Histórico

[Cadastrar plano de trabalho](#)

Planos de trabalho > Cadastrar plano de trabalhos

Plano de trabalho | SUSEP/DIRET/CGERAL/COORD1

Preencha os campos abaixo para cadastrar um novo plano de trabalho

Pessoa

Data de início ✖

Data de fim ✖

[Voltar para a lista de planos de trabalho](#) [Voltar para o programa de gestão](#) Avançar

Deve-se selecionar o nome do servidor a realizar o plano de trabalho na seção “pessoa” e em seguida preencher a duração do projeto que necessariamente deve estar em vigência no Programa de Gestão proposto e clicar em "Avançar".

A tela abaixo se abrirá:

Plano de trabalho | SUSEP/DIRET/CGERAL/COORD1 | Rascunho

Veja os detalhes do plano de trabalho, e acompanhe o andamento das atividades previstas

Usuário Servidor 1

26/08/2021 a 26/08/2021 ✎

Carga horária: 8 horas / dia Forma de execução: Teletrabalho Integral

Tempo total do plano: 8 horas

Prazo de comparecimento: 2 dia(s)

Atividades Calendário Histórico

Cadastrar atividades

Atividade	Descrição	Quantidade	Tempo por item	Tempo total
			Tempo total em horas:	0
			Saldo em horas:	8

O plano prevê menos horas de atividades do que o tempo total disponível

Aqui, o servidor irá cadastrar as atividades que compreendem a proposta e a devida descrição que permite a personalização e maiores detalhes sobre a mesma. Será exibida uma lista com

as atividades nas quais se está habilitado, enquanto as horas são preenchidas automaticamente.

Cadastrar atividade ✕

Atividade ✔

Elaboração de Termo de Referência de TIC - Nível 1 - C

Forma de cálculo do tempo

Por atividade

Quantidade de repetições

1

Tempo previsto em horas por atividade

8

Tempo total em horas para execução da atividade

8

Descrição

Insira uma descrição

Cancelar

Salvar

A soma do tempo das atividades cadastradas se trata do tempo total, enquanto o saldo informa quantas horas são necessárias para preencher a carga horária final determinada. Dois critérios serão levados em conta para computar o tempo: a jornada legal de trabalho e a lista de feriados.

Atividade	Descrição	Quantidade	Tempo por item	Tempo total
Elaboração de Termo de Referência de TIC - Nível 1 - C		1	8	8
Tempo total em horas:				8
Saldo em horas:				0

[Voltar para a lista de planos de trabalho](#)
[Voltar para o programa de gestão](#)
[Enviar para aceite](#)

O proponente deverá clicar em “enviar para aceite” após completar o plano de trabalho.

Para executar e administrar o plano de trabalho na tela inicial > Planos de trabalho> Iniciar Execução

Plano de trabalho | SUSEP/DIRET/CGERAL/COORD1 | Em execução

Veja os detalhes do plano de trabalho, e acompanhe o andamento das atividades previstas

Usuário Servidor 1



26/08/2021 a 26/08/2021

Carga horária: 8 horas / dia Forma de execução: Teletrabalho Integral

Tempo total do plano: 8 horas

Prazo de comparecimento: 2 dia(s)

Lista Quadro kanban Solicitações

Atividade	Situação	Tempo planejado	Data início	Data fim	Tempo despendido	Avaliação	Tempo homologado
Elaboração de Termo de Referência de TIC - Nível 1 - C	Programada	8					 
Totais:		8			0		0

No ícone lápis, são mostradas as opções de status do processo das atividades: Programada, em execução e concluída. Para iniciar a atividade, selecione “em execução”, preencha a data de início e por fim, “salvar”.

4.3.2. Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)

Em 1º de janeiro de 2020, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) instaurou seu Programa de Gestão por Resultados (PGR). O programa foi instituído com base no art. 6º, § 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que permite a realização de atividades fora das dependências da Antaq, com dispensa do controle de frequência, por meio de definição de metas superiores de produtividade aos servidores públicos participantes e da efetiva mensuração dos resultados pactuados ([Figura 13](#)) [69].

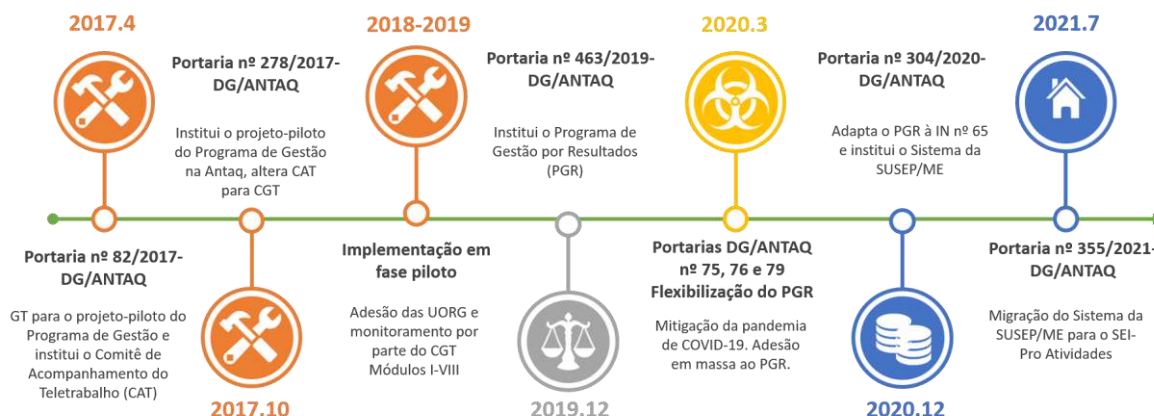


Figura 13 Evolução da instauração do Programa de Gestão na Antaq (Fonte: Elaborado por [69]).

Considerando os princípios da eficiência e da economicidade previstos na Constituição Federal e as diretrizes dispostas na Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 ([Quadro 15](#)), da Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a Antaq estabeleceu o programa em suas unidades organizacionais administrativas e finalísticas, após atestar as vantagens e benefícios, diretos e indiretos, advindos do trabalho remoto para a administração pública, para servidores e para a sociedade [69].

Quadro 15 - Regulamentos relacionados ao Programa de Gestão na Antaq

Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Aprovar Regulamento de teste piloto de PGD	Portaria	23/10/17	25/10/17	Portaria nº 278/2017-DG/ANTAQ
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que	Instrução Normativa	31/08/18	03/09/18	Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018

		trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995				
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.	Instrução Normativa	30/07/20	31/07/20	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020
Arquitetura	Organização Digital	Institui o Comitê de Gestão do Teletrabalho da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ	Portaria	11/12/20	11/12/20	Portaria DG Antaq 302/2020
Arquitetura	Organização Digital	Regulamenta o Programa de Gestão por Resultados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - Antaq.	Portaria	09/12/20	09/12/20	Portaria-DG Antaq nº 304/2020, SEI nº 1207506
Arquitetura	Organização Digital	Altera o art. 9º e o anexo I e V da portaria nº 304/2020-dg/antaq, que regulamenta o programa de gestão por resultados da Antaq	Portaria	26/01/21	26/01/21	Portaria-DG ANTAQ nº 355/2021, SEI nº 1366987
Arquitetura	Organização Digital	Relatório de Ambientação segundo a IN nº 65 (SEI nº 1365513)	Relatório	30/06/21	30/06/21	Relatório de Ambientação após (SEI nº 1365513)

Arquitetura	Organização Digital	Relatório Técnico da fase de ambientação segundo a IN nº 65 (SEI nº 1365905)	Relatório	30/06/21		Relatório Técnico da fase de ambientação segundo a IN nº 65 (SEI nº 1365905)
Arquitetura	Organização Digital	Relatório Gerencial do Programa de Gestão por Resultados.	Relatório	30/11/21	30/11/21	Relatório Gerencial do Programa de Gestão por Resultados
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

A existência de um sistema informatizado para a gestão do teletrabalho em operação tornou-se, após a edição da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 ([Quadro 15](#)), requisito mínimo para a manutenção do trabalho remoto em operação na agência a partir de 1º de janeiro de 2021. Nos primeiros seis meses do PGR, em fase de transição e ambientação para um sistema estruturado de monitoramento, a Antaq implementou o Sistema PGD-Web da Susep/ME como solução para acompanhamento e execução do programa, regulamentado pela Portaria-DG ANTAQ nº 304/2020, SEI nº 1207506 ([Quadro 15](#)). Em julho de 2021, a Agência definiu o sistema ANTAQ Pro Atividades, por elaboração própria, como ferramenta de apoio ao PGR, regulamentado pela Portaria-DG ANTAQ nº 355/2021, SEI nº 1366987 ([Quadro 15](#)). Nesse sentido, o ANTAQ Pro Atividades, permite a realização de atividades fora das dependências da Antaq, com dispensa do controle de frequência, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos [\[69\]](#).

Antes de implementar esse sistema, durante dois anos, a Antaq executou uma experiência piloto de seu programa de gestão, regulamentada na Agência por meio da Portaria nº 278/2017-DG/ANTAQ ([Quadro 15](#)). Considerando o aperfeiçoamento do programa ao longo da experiência piloto, e tendo alcançado adequado nível de maturação dos processos de acompanhamento de metas e resultados na entidade, o programa tem alcançado ganhos significativos de produtividade entre servidores participantes. Há acompanhamento anual do nível de cumprimento das metas e resultados do programa por meio do Relatório Gerencial [\[69\]](#).

A instância de governança do programa é o Comitê de Gestão do Teletrabalho (CGT), composto por representantes de todas as unidades organizacionais participantes, de forma ordinária, do Programa de Gestão por Resultados. A Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL) e a Gerência de Recursos Humanos (GRH) desempenham as atribuições de coordenação do Comitê de Gestão do Teletrabalho [\[69\]](#).

No tocante ao sistema de acompanhamento desenvolvido na Antaq, a extensão Antaq Pro Atividades amplia as capacidades do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o adequa aos requisitos da IN-ME nº 65/2020 ([Quadro 15](#)). Dessa forma, participantes do PGR podem acompanhar seu desempenho diretamente no ambiente de produção, vinculando as solicitações às entregas. Essa extensão também gera relatórios e facilita a delegação de tarefas para as chefias. Para baixar essa extensão, acesse o site na Chrome Web Store ou no Firefox. Para que o aplicativo funcione adequadamente, cada integrante deve ter sua chave de acesso individual enviada pelo próprio sistema. Saiba mais sobre o projeto por meio de sua página no GitHub. O aplicativo também tem um manual acessível por Google Docs e tutorial no YouTube [\[69\]](#).

Os resultados do PGR implantado na ANTAQ constam na página de controle de processos no SEI para cada unidade organizacional e seguem em tempo real para o Ministério da Economia por meio de API (application programming interface), desenvolvido em parceria com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Entre os documentos relevantes estão: Relatório de Ambientação após 6 meses (SEI nº 1365513) ; Relatório Técnico da fase de ambientação segundo a IN nº 65 (SEI nº 1365905); Relatório Gerencial Anual de 2021; Portaria-DG ANTAQ nº 278/2017; Portaria-DG ANTAQ nº 302/2020; Portaria-DG ANTAQ nº 304/2020; Tabela de atividades (SEI nº 1385376) ([Quadro 15](#)); e as Atas de reunião do Comitê de Gestão do Teletrabalho (CGT) (2017-atual) [\[69\]](#).

4.3.3. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)

A Anatel possui um Programa de Gestão por Desempenho - PGD vigente desde 2017. O início deste projeto aconteceu em 2015, quando a Agência apresentou ao então Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTIC sua proposta de PGD. Com a autorização para realização de um projeto-piloto com duração de até 18 meses, a Portaria Anatel nº 935/2017, [Quadro 16](#), estabeleceu as condições para implementação do PGD na Agência [\[71\]](#).

Em 2018 o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP publicou a Instrução Normativa nº 1/2018, [Quadro 16](#), estabelecendo procedimentos gerais para implementação de Programa de Gestão na Administração Pública Federal [\[71\]](#).

Quadro 16 – Regulamentos relacionados ao Programa de Gestão na Anatel						
Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Estabelecer as condições para a implantação do Programa de	Portaria	11/07/17	13/07/17	Portaria Anatel nº 935/2017 de 11 de Julho

		Gestão por Desempenho - PGD na Anatel.				de 2017
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995	Instrução Normativa	31/08/18	03/09/18	Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.	Instrução Normativa	30/07/20	31/07/20	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020
Arquitetura	Organização Digital	Dispõe sobre procedimentos específicos a serem observados na implementação de Programa de Gestão por Desempenho (PGD) das atividades no âmbito da Agência Nacional	Portaria	28/12/20	29/12/20	Portaria Anatel nº 1868/2020

		de Telecomunicações de forma complementar às regras vigentes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC.				
Arquitetura	Organização Digital	Altera o Anexo I, da Portaria nº 1868, de 29 de dezembro de 2020, para autorizar a implementação de processos no âmbito do Programa de Gestão por Desempenho	Portaria	29/3/21	29/3/21	Portaria Anatel nº 1935, de 29 de março de 2021
Arquitetura	Organização Digital	Altera o Anexo I, da Portaria nº 1868, de 29 de dezembro de 2020, para autorizar a implementação de processos no âmbito do Programa de Gestão por Desempenho.	Portaria	20/05/21	20/05/21	Portaria Anatel nº 1971, de 20 de maio de 2021
Arquitetura	Organização Digital	Altera o Anexo I, da Portaria nº 1868, de 29 de dezembro de 2020, para autorizar a implementação de processos no âmbito do Programa de Gestão por Desempenho.	Portaria	31/05/21	31/05/21	Portaria Anatel nº 1986, de 31 de maio de 2021
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

Em 30 de julho de 2020, após o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa, IN 65/2020 ([Quadro 16](#)), estabelecendo as mais recentes orientações para o Programa de Gestão na Administração Pública, a Anatel regulamentou o PGD da Agência por intermédio da Portaria nº 1868/2020, ([Quadro 16](#)), [71].

A Portaria Anatel nº 1868, de 28 de dezembro de 2020, [Quadro 16](#), estabeleceu os procedimentos específicos a serem observados na implementação de Programa de Gestão por Desempenho (PGD) das atividades no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações de forma complementar às regras vigentes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC. A seguir estão listados os processos autorizados à execução em PGD [\[71\]](#).

I - análise de Procedimentos para Apuração de Descumprimento de Obrigações e de Processo de Apuração de Infração;

II - análise de processos de certificação e homologação de equipamentos de comunicação e sistemas de telecomunicações;

III - análise de processos de outorga e licenciamento de estações;

IV - análise de processos de ônus contratual;

V - gerir atendimento, acolher e tratar solicitações de consumidores; (Incluído pela Portaria nº 1935, de 29 de março de 2021, [Quadro 16](#));

VI - gerir dados, responder demandas e realizar fiscalização regulatória relacionados ao acompanhamento dos direitos de consumidores; (Incluído pela Portaria nº 1935, de 29 de março de 2021, [Quadro 16](#));

VII - Gerir Recursos Escassos; (Incluído pela Portaria nº 1971, de 20 de maio de 2021, [Quadro 16](#));

VIII - Autorizar e Administrar Uso de Recursos de Numeração; (Incluído pela Portaria nº 1971, de 20 de maio de 2021, [Quadro 16](#));

IX - Execução de Ações de Fiscalização. (Incluído pela Portaria nº 1986, de 31 de maio de 2021, [Quadro 16](#)).

4.3.4. Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT

A ANTT possui um Programa de Gestão denominado Programa de Gestão Remota de Trabalho - PGRT vigente desde 2020. O início deste projeto aconteceu quando a Agência publicou a sua Portaria ANTT nº 207, de 21 de maio de 2021.

Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Fica autorizada a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito do Gabinete do	Portaria	21/05/21	21/05/21	Portaria ANTT nº 207, de 21 de maio de 2021

		Diretor-Geral - GAB da ANTT.				
Arquitetura	Organização Digital	Fica autorizada a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito da Superintendência de Gestão Administrativa - da SUDEG	Portaria	21/05/21	21/05/21	Portaria ANTT nº 208, de 21 de maio de 2021
Arquitetura	Organização Digital	Fica autorizada a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito da Superintendência de Governança, Planejamento e Articulação Institucional - Suart, nos termos desta Portaria.	Portaria	21/05/21	21/05/21	Portaria ANTT nº 209, de 21 de maio de 2021
Arquitetura	Organização Digital	Fica prorrogado por mais 30 (trinta) dias, a contar de 2 de agosto de 2021, o prazo estabelecido no art. 8º, da Portaria nº 207, de 21 de maio de 2021.	Portaria	03/08/21	03/08/21	Portaria ANTT nº 322, de 21 de maio de 2021
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

Entre outros, segundo as legislações, [Quadro 17](#), os principais resultados e benefícios esperados com a implantação do PGRT no âmbito do Gabinete do Diretor-Geral - GAB da ANTT serão:

- I - redução de custos na Agência;
- II - ganho de produtividade;
- III - atingimento dos objetivos estratégicos da Agência;
- IV - estímulo à inovação organizacional;

V - promoção do bem-estar e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A tabela de atividades a ser executada pelo Gabinete do Diretor-Geral - GAB, no tocante a definição da faixa de complexidade, deveria observar a metodologia que leva em consideração os seguintes parâmetros:

I - Conhecimento técnico exigido e/ou necessidade de novo aprendizado;

II - Habilidade redacional e/ou analítica;

III - Habilidade interpessoal para o trabalho em equipe e/ou necessidade de concentração para o trabalho individual;

IV - Interação com órgãos internos e/ou externos à Agência, necessária à execução da atividade;

V - Padronização do processo ou da atividade.

O desenvolvimento das atividades a serem mencionadas envolveriam o domínio de conhecimentos técnicos em:

I - regulação;

II - fiscalização;

III - articulação institucional;

IV - gestão administrativa, gestão de processos, gestão de projetos e gestão de riscos;

V - liderança;

VI - coordenação executiva, e/ou gerenciamento de equipes

Além do exposto, foram definidos os parâmetros abaixo para os planos de trabalho de cada participante:

I. os planos de trabalho poderão ser adotados em regime integral ou semi-integral;

II. os planos de trabalho serão registrados em sistema informatizado específico ao PGRT;

III. os planos de trabalho pactuados entre os servidores e a chefia imediata, terão prazo de vigência não superior a 12 meses, respeitado o ano civil, devendo ser repactuado a cada ano, se mando o interesse da Unidade Organizacional.

4.3.5. Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade possui um Programa de Gestão denominado Programa de Gestão do Cade, PG.Cade. O PG.Cade tem como objetivo promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores e estagiários da autarquia. O PG.Cade está alinhado à instrução normativa nº 65/2020, [Quadro 18](#), que tem como foco a gestão dos resultados, com base em entregas realizadas em regime presencial, remoto ou híbrido.

Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.	Instrução Normativa	30/07/20	31/07/20	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020
Arquitetura	Organização Digital	Institui o piloto do Programa de Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade.	Portaria	4/12/20	4/12/20	Portaria CADE nº 395/2020 de 4 de dezembro de 2020.
Arquitetura	Organização Digital	Divulga a Tabela de Atividades do Programa de Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade.	Portaria	23/12/20	23/12/20	Portaria CADE nº 411/2020 de 23 de dezembro de 2020

Arquitetura	Organização Digital	Institui o Programa de Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade.	Portaria	18/06/21	18/06/21	Portaria CADE nº 317/2021 de 18 de junho de 2021.
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

O Programa de Gestão é a ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, e a execução possa ser realizada pelos participantes. A Portaria nº 395/2020, [Quadro 18](#), institui o piloto do PG.Cade. Para implantação do PG.Cade está sendo utilizado um sistema informatizado que possibilita o registro e o acompanhamento do programa.

Considerando o disposto no art. 20 da Portaria Cade nº 395, de 04 de dezembro de 2020, [Quadro 18](#), que institui o PG.Cade no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade, a Portaria CADE nº 411, de 23 de dezembro de 2020 divulgou a Tabela de Atividades do Programa de Gestão no âmbito do Cade, [Quadro 18](#). O Plano de Trabalho de que trata o art. 6º da Portaria nº 395, de 4 de dezembro de 2020, observará a Tabela de Grupos de Atividades; a Tabela de Faixas de Complexidade; a Tabela de Parâmetros; e a Tabela de Atividades, dispostas nos Anexos desta Portaria.

Considerando o término do período piloto do Programa de Gestão do Cade (PG.Cade), regulamentado pela Portaria nº 395, de 04 de dezembro de 2020, [Quadro 18](#), uma nova Portaria CADE de nº 317, de 18 de junho de 2021 foi instituída.

No geral, o Programa de Gestão (PG.Cade) se aplica a servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, a servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, a empregados públicos, a servidores públicos temporários e a estagiários, em exercício no Cade.

Constituem objetivos do PG.Cade:

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores;
- II - contribuir com a redução de custos no Cade;
- III - contribuir para a atração de novos talentos e a manutenção dos atuais;
- IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos servidores em exercício no Cade;
- V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VI - melhorar a qualidade de vida dos servidores em exercício no Cade;
- II - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e

VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

4.3.6. Controladoria-Geral da União (CGU)

A Controladoria-Geral da União (CGU) instituiu o Programa de Gestão de Demandas (PGD), em caráter piloto, por meio da Portaria nº 1.242, em 15 de maio de 2015 ([Quadro 19](#)). A iniciativa considerou os avanços tecnológicos e a busca de aperfeiçoar os princípios da Administração Pública, como a eficiência, aliada ao aprimoramento da gestão de pessoas e da melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores [\[70\]](#).

Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União	Portaria	15/05/15	15/05/15	Portaria CGU nº 1.242, em 15 de maio de 2015
Arquitetura	Organização Digital	Regulamenta o Programa de Gestão de Demandas do âmbito do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle	Portaria	27/09/16	27/09/16	Portaria CGU nº 1.730, de 27 de setembro de 2016
Arquitetura	Organização Digital	Regulamenta novas diretrizes para o Programa de Gestão de Demandas definidas por meio do projeto de evolução do programa.	Portaria	16/03/18	16/03/18	Portaria CGU nº 747, de 16 de março de 2018
Arquitetura	Organização Digital	Instituir a Base de Conhecimento no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)	Portaria	20/11/18	20/11/18	Portaria CGU nº 3.113, de 20 de novembro de 2018

		estabelecer as competências e responsabilidades a ela inerentes, nos termos desta Portaria.				
Arquitetura	Organização Digital	Regulamenta a nova modalidade de PGD na CGU, a PGD-Projetos.	Portaria	5/7/19	5/7/19	Portaria CGU nº 2.246, de 5 de julho de 2019.
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

Após a experiência-piloto de cinco trimestres, o Programa de Gestão de Demandas foi efetivado por meio da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016 ([Quadro 19](#)). A iniciativa é uma espécie de teletrabalho pontual, por tarefa determinada, com prazo certo e nível de complexidade pré-definido. Após a execução, os trabalhos produzidos são avaliados quanto ao prazo de entrega e ao nível de qualidade [\[75\]](#).

Em 2018, novas diretrizes foram definidas por meio do projeto de evolução do programa. Essas diretrizes estão publicadas na Portaria nº 747, de 16 de março de 2018 ([Quadro 19](#)). As melhorias implementadas por meio da nova Portaria, a implantação de um sistema para gestão do programa, a constante atualização da tabela de atividades e a política institucional de estimular a utilização do PGD impulsionaram a utilização do Programa. Em 2019, nova modalidade de PGD foi instituída na CGU, a PGD-Projetos, por meio da Portaria nº 2.246, de 5 de julho de 2019 ([Quadro 19](#)).

Enquanto no 1º Trimestre após a oficialização do Programa pela Portaria 1.730/2016 ([Quadro 19](#)), aproximadamente 150 servidores participaram, no 4º trimestre de 2018 participaram 1.800 servidores (dados de maio de 2020). Tal número corresponde a quase 90% do total de servidores da CGU [\[75\]](#).

Atualmente, a CGU vem sendo considerada case de sucesso em implantação de Programa de Gestão na Administração Pública devido aos resultados que vem obtendo. Por esse motivo, sempre que solicitado, a CGU apresenta o seu Programa de Gestão de Demandas a diversos órgãos, como Ministério da Economia, CNPq, Antaq, MPDG, MMA, Ibama, ANAC, DNIT, Sudeco, MinC, Ministério dos Transportes, FNDE, Ipea, entre outros [\[75\]](#).

O Programa de Gestão na CGU disponibiliza todas as informações, em formato aberto, sobre o PGD-CGU. A iniciativa também foi implementada pela Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016, e atualizada com a edição da Portaria 747, de 16 de março de 2018 ([Quadro 19](#)). Entre outras, as informações constituem-se de: Identificação do Pacto; Nome; Matrícula SIAPE; Unidade de Exercício; Nome da Unidade; Cargo; Carga Horária; Data de

Início; Data de Término; Carga Horária Total; Situação; Identificação da Ordem de Serviço; Suspensão; Motivo; Entregue no Prazo; Justificativa; Aprovação; Nome do Grupo de Atividade; Nome da Atividade; Outras.

Outro instrumento significativo à disposição do Programa de Gestão na CGU é a Base de Conhecimento CGU. A Base de Conhecimento da CGU foi instituída por meio da Portaria nº 3.113, de 20 de novembro de 2018 ([Quadro 19](#)), com o objetivo de ser o repositório único para o conhecimento produzido ou utilizado pela CGU. A ferramenta serve para aperfeiçoar a gestão do conhecimento do órgão e aumentar a transparência das atividades, a participação social, o controle interno governamental e o combate à corrupção. A Base disponibiliza, entre outros documentos, atos normativos e administrativos, manuais e entendimentos da CGU e está estruturada em 12 comunidades de navegação fácil e intuitiva.

Especialmente no tocante aos dados do Programa de Gestão, a Base de Conhecimento da CGU, na seção Governança, disponibiliza uma comunidade com informações sobre: apresentações PGD; legislação PGD; monitoramento dos resultados PGD; projeto de evolução do programa de gestão de demandas; entre outros [\[76\]](#).

4.3.7. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)

O Programa de Gestão de Demandas (PGD) do DNIT (PG.DNIT) foi criado pela Instrução Normativa nº 06/2021 ([Quadro 20](#)), fundamenta-se na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 que, em síntese, é um acordo realizado entre a administração e os servidores para a realização de uma lista de atividades em determinado período, seja presencialmente ou em teletrabalho [\[77\]](#).

Com o PGD, o DNIT visa aumentar a produtividade e a qualidade das atividades realizadas; adotar práticas e instrumentos de gestão que forneçam mensuração de processos de trabalho; e melhorar os programas de qualidade de vida dos seus servidores [\[77\]](#).

Quadro 20 – Regulamentos relacionados ao Programa de Gestão de Demandas do DNIT (PG.DNIT)

Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Autoriza e estabelece normas gerais para a implementação do Programa de Gestão de Demandas no Departamento Nacional de	Instrução Normativa	12/3/21	12/3/21	Instrução Normativa DNIT nº 06/2021

		Infraestrutura de Transportes				
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.	Instrução Normativa	30/07/20	31/07/20	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

As chefias imediatas serão responsáveis pelo acompanhamento e validação das atividades realizadas. Além disso, o PGD será monitorado pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas/CGGP da Diretoria de Administração e Finanças e pela Coordenação-Geral de Modernização e Gestão Estratégica/CGMGE da Diretoria Executiva [77].

PG.DNIT tem um ambiente na internet com a seção “Perguntas Frequentes”. Nessa seção há documentos com suporte a “Perguntas Frequentes - Regras Gerais”; “Perguntas Frequentes - CGTI”; “Perguntas Frequentes - CGLOG”; “Programa de Apoio ao Servidor em Trabalho Remoto”; entre outros [77].

4.3.8. Ministério da Cidadania (MC)

A Portaria MC nº 158/SE/MC, de 02 de julho de 2021, publicada no Diário Oficial da União de 05 de julho de 2021, estabelece os procedimentos gerais de instituição do Programa de Gestão no âmbito da Secretaria-Executiva, do Gabinete do Ministro, da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos, da Assessoria Especial de Controle Interno e da Consultoria Jurídica do Ministério da Cidadania, nos termos da Portaria MC nº 609, de 19 de fevereiro de 2021.

Quadro 21 – Regulamentos relacionados ao Programa de Gestão de Demandas no Ministério da Cidadania (MC)						
Pilar	Assunto	Ementa	Tipo de Legislação	Início Vigência	Data da Publicação	Legislação
Arquitetura	Organização Digital	Autoriza e estabelece normas gerais	Instrução Normativa	12/3/21	12/3/21	Portaria MC nº 158/SE/MC.

		para a implementação do Programa de Gestão de Demandas no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes				de 02 de julho de 2021
Arquitetura	Organização Digital	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão.	Instrução Normativa	30/07/20	31/07/20	Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020
Fonte: Portfólio Legislação do Programa de Gestão						

O Programa de Gestão no começou a vigorar em 02 de agosto de 2021 e disciplina o exercício de atividades na modalidade presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral, por meio de Planos de Trabalho com metas e resultados mensuráveis ([Quadro 21](#)). São resultados e benefícios esperados do Programa:

1. promover a produtividade e a qualidade das entregas dos participantes;
2. contribuir com a redução de despesas de custeio;
3. atrair e manter novos talentos;
4. promover a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos do Ministério da Cidadania;
5. estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
6. melhorar a qualidade de vida dos participantes;
7. gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
8. promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade na prestação de serviço.

A instituição do Programa de Gestão foi realizada de maneira gradual no âmbito do Ministério da Cidadania. Nesta primeira etapa contemplará as unidades da Secretaria-Executiva e do gabinete do Ministro. Já nas Secretarias Especiais do Desenvolvimento Social e do Esporte será brevemente regulamentado.

4.4. Considerações sobre as Experiências com a Implantação do Programa de Gestão e Desempenho

O trabalho remoto já era uma tendência antes da pandemia iniciar, pois algumas instituições já vinham adotando este modelo de trabalho de forma prototipada. Segundo o levantamento internacional feito pela Hays do Brasil, empresa responsável por fornecer serviços de recrutamentos e recursos humanos nacional e em diversos países, 46% utilizavam *home office* antes da pandemia [95]. Em 2019, a Randstad, Soluções em Recursos Humanos no Brasil observou que, entre trabalhadores do sistema público e privado, a cada 10 trabalhadores brasileiros, 7 possuíam o interesse de migrar para o trabalho remoto [108].

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), adotado em parte da administração pública federal brasileira, busca alcançar uma cultura eficiente, dinâmica, autogerenciada com foco em resultados e entregas, aperfeiçoamento da gestão de desempenho e vantagem sistematizada, princípios de trabalho mais flexível, entre outros que possam motivar os servidores, reter e reconhecer talentos, modernizar as áreas de gestão de pessoas e munir os governos e seus gestores com indicadores, metas, resultados e transparência para melhor servir a sociedade.

O Banco do Brasil, CGU, Antaq, Anatel, ANTT, CADE, DNIT, entre outras instituições implementadoras do PGD apresentam em seus registros oficiais já citados a redução de custos, a potencialização da produtividade, a otimização das equipes, a melhoria da qualidade de vida dos seus servidores e colaboradores, a entrega de serviços mais eficientes e efetivos, entre outros como considerações importantes das suas experiências.

Nos registros oficiais do Banco do Brasil, CGU, Antaq, Anatel, ANTT, CADE, DNIT, entre outras instituições implementadoras do PGD, para o programa funcionar é necessário ter uma equipe de acompanhamento para designar tarefas e especificar quem vai executar e avaliar as entregas, planos de trabalhos e registros das alterações no plano de trabalho [95]. A seguir serão apresentados alguns detalhes de certas instituições estudadas.

O programa de gestão em trabalho remoto no Banco do Brasil, foi feito na modalidade *home office* e *on office*. O *home office* é realizado na residência do funcionário e o *on office* é realizado em outras dependências do banco, empresas parceiras ou em espaços colaborativos internos. Para que o programa funcionasse de forma adequada, a instituição desenvolveu um alinhamento estratégico, investindo em algumas áreas da empresa principalmente em Mapeamento de Processos e atividades, Tecnologia da Informação, *cyber*

segurança, e correlatos. Com base no investimento no trabalho remoto, o Banco do Brasil conseguiu reduzir custos com locais de trabalho, criando assim mais engajamento e agilidade nas soluções de problemas [95].

Na experiência do Supremo Tribunal Federal (STF), a implantação do PGD ocorreu com o suporte do Framework de gerenciamento de projetos (conjunto de técnicas/processos de gerenciamento não linear de projetos em equipe) ágil Scrum ([109]) para capacitação dos gestores por intermédio de cursos oferecidos pela *Officeless*, Gestão de Equipe à Distância.

No STF, o modelo tinha, entre outros, os seguintes passos: organização das atividades em ciclos, inspeção e análise retrospectiva de desempenho e comunicação constante. Com base nesses passos, a instituição buscava alcançar resultados em transparência, adaptação, autocorreção e aprendizado contínuo.

O acompanhamento do andamento dos trabalhos no STF são realizados a partir de reuniões semanais com os integrantes das equipes, onde os líderes procuram saber como está o andamento das atividades. Alguns dos pontos positivos que o trabalho remoto trouxe ao STF foram: aumento da produtividade, economia de tempo e de custos com deslocamentos frequentes, uso de infraestrutura, entre outros do STF. No tocante aos aspectos negativos foram relatados: excesso de reuniões, registros diários, retrabalhos e inadequação do *planner* a processos de trabalho que possuem atividade repetitivas, etc [95].

Em relação a implantação do programa de gestão na ANTAQ, agência nacional de transportes aquaviários, o modelo foi primeiramente implantado usando uma sistema informatizado de acompanhamento, e também sistema de governança. A estrutura de governança utilizada pela instituição é a CGT, comitê de gestão do teletrabalho, composto por todos os órgãos que trabalham na agência, e o sistema informatizado de acompanhamento utilizado para o teletrabalho é o SEI Pro Atividades, extensão do Google Chrome utilizada para gestão de equipes, principalmente usada para monitorar as atividades do servidor e fazer a organização da equipe, possibilitando o afastamento de servidores e alocação de novos funcionários. Sobre os aprendizados que a agência adquiriu com a implementação do programa de gestão, foram, instância de governança do programa com membros de todas as unidades participantes, ambientação em sistema informatizado disponível, implantação em ambiente homologação e descentralização da aprovação das revisões da tabela de atividades [95].

A *officeless* apresenta uma ideia de tornar o trabalho remoto mais leve sem uso de “prisões” ou aquários, dessa forma dando uma melhor qualidade de vida aos funcionários para terem a liberdade de trabalhar de onde quiserem e da melhor forma possível. Com base nessas ideias a *officeless* mostrou algumas soluções para que o teletrabalho se torne mais dinâmico, com menos excesso de supervisões e reuniões, possibilitando menos estresse aos funcionários e dando uma melhor qualidade de vida, com base nisto a instituição mostra

alternativas para implementar um real modelo de teletrabalho, onde seja possível possuir as mesmas oportunidades de um funcionário que trabalha em escritório, desta forma criando uma possibilidade igual estando dentro ou fora do escritório [95].

Reforça-se que, referente aos desafios da implementação do PGD, temos a mudança cultural como uma das principais dificuldades, visto que essa afeta diretamente o modus operandi da gestão pública nacional e exige capacitação de gestores e agentes públicos em relação aos possíveis alinhamentos no desenvolvimento das atividades e quanto aos objetivos institucionais [95].

De forma complementar ao anteriormente exposto, em relação aos aspectos positivos do PGD, nota-se que, em certos casos, esse programa proporcionou relativa flexibilidade de horário ao servidor, acordando-se somente as entregas das atividades. É notável que para o programa funcionar é preciso ter uma equipe que monitore e verifique como está se desenvolvendo o trabalho e sua relação com os mecanismos gerenciais de acompanhamento.

Com a modernização do teletrabalho, foi possível racionalizar melhor as equipes por não haver mais limitações de espaço, e assim ter-se trabalhando quantos servidores forem necessários, mesmo que em locais remotos. O resultado desse cenário levou algumas instituições a reduzirem suas despesas com locais físicos de trabalho, energia, aluguéis, segurança e outros relacionados a infraestruturas em geral. Para uma melhor eficiência dessas e outras práticas concernentes ao teletrabalho, instituições e seus gestores relatam disponibilizar cursos para a capacitação dos funcionários para atuar no regime remoto. Por outro lado, a ausência dessa prática é considerado um ponto negativo no programa de gestão [95, 96].

A partir das considerações e resultados supracitados, a [Figura 14](#) apresenta o percentual de adoção do Teletrabalho por servidores do STF entre os anos de 2018 e 2020. Os números cresceram diante da necessidade de manutenção do distanciamento social para evitar o contágio pela covid-19, mas continuam mesmo após o afrouxamento das medidas de segurança frente a corrente situação de emergência sanitária e de saúde.

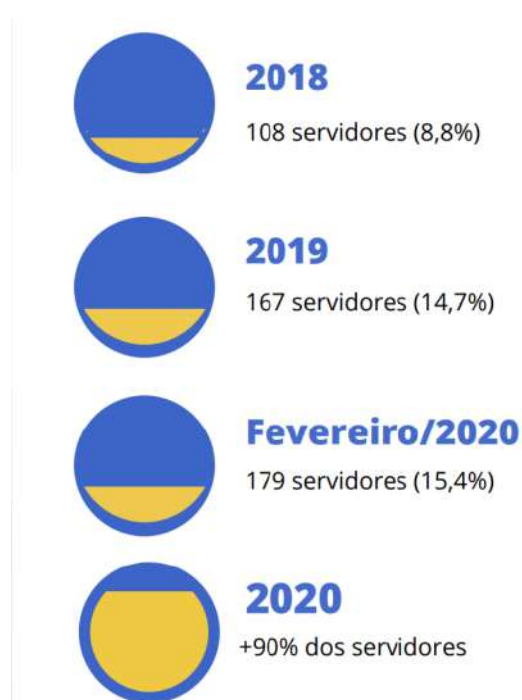


Figura 14 Percentual de adoção do Teletrabalho por servidores do STF entre os anos de 2018 e 2020 [96].

O relato das experiências e a difusão da atuação dos servidores do STF de forma remota evidenciadas pela [Figura 14](#), apontaram para um aumento no nível de satisfação familiar, auxiliando também na preservação da saúde dos trabalhadores e seus familiares no contexto de pandemia, uma vez que não há a necessidade de locomoção até o local de prestação de serviço, diminuindo assim a exposição do indivíduo. Outros pontos positivos que podem ser observados neste contexto é a economia de tempo, uma vez que não enfrentando o estresse proporcionado pelo trânsito, ocasiona-se assim menos interrupções no trabalho, também permitindo que os funcionários foquem em suas atividades oportunizando assim uma maior produtividade para as organizações e economia de custos gastos.

De acordo com Cristiano Heckert, secretário de Gestão do Ministério da Economia (ME), apesar da ampliação do teletrabalho ter sido motivada pela pandemia, foi observada maior produtividade dos serviços públicos em alinhamento com a redução de custos administrativos [85]. No ME em 2020, houve uma redução de R\$ 466,40 milhões em um período de três meses com referência às despesas administrativas. Tendo em vista que o teletrabalho estipula a execução das atividades de forma remota, além da economia financeira por parte empregatícia, tem-se igualmente a redução de afastamentos devido à questões de saúde e igualmente a melhoria na condição de vida dos participantes, assim como a redução na manutenção dos talentos e maior desenvolvimento criativo.

Como exemplo, entre os principais valores e despesas passíveis de economia temos: o deslocamento e serviços de energia elétrica e comunicação [85]. Abaixo, seguem as tabelas disponibilizadas no Portal do Servidor:

Deslocamentos e viagens a serviço (diárias + passagens)				
	2019	2020	Redução	Economia
Abril	R\$ 119.207.235,33	R\$ 56.992.605,52	52,20%	R\$ 62.214.629,81
Maio	R\$ 146.162.242,98	R\$ 37.032.093,78	74,70%	R\$ 109.130.149,20
Junho	R\$ 137.012.258,59	R\$ 36.896.783,99	73,10%	R\$ 100.115.474,60
Total	R\$ 402.381.736,90	R\$ 130.921.483,29	67,5%	R\$ 271.460.253,61

Energia Elétrica				
	2019	2020	Redução	Economia
Abril	R\$ 196.245.267,08	R\$ 164.224.506,51	16,30%	R\$ 32.020.760,57
Maio	R\$ 196.776.474,72	R\$ 142.641.790,54	27,50%	R\$ 54.134.684,18
Junho	R\$ 178.512.167,01	R\$ 136.712.347,48	23,40%	R\$ 41.799.819,53
Total	R\$ 571.533.908,81	R\$ 443.578.644,53	22,4%	R\$ 127.955.264,28

Serviços de Comunicação (Correios)				
	2019	2020	Redução	Economia
Abril	R\$ 23.635.239,47	R\$ 13.407.147,40	43,3%	R\$ 10.228.092,07
Maio	R\$ 26.557.184,83	R\$ 8.032.152,49	69,8%	R\$ 18.525.032,34
Junho	R\$ 26.978.103,79	R\$ 7.041.239,48	73,9%	R\$ 19.936.864,31
Total	R\$ 77.170.528,09	R\$ 28.480.539,37	63,1%	R\$ 48.689.988,72

Água e Esgoto				
	2019	2020	Redução	Economia
Abril	R\$ 41.752.044,46	R\$ 39.039.543,09	6,5%	R\$ 2.712.501,37

Maio	R\$ 46.405.613,98	R\$ 33.543.899,41	27,7%	R\$ 12.861.714,57
Junho	R\$ 40.362.307,36	R\$ 42.671.716,32	-5,7%	-R\$ 2.309.408,96
Total	R\$ 128.519.965,81	R\$ 115.255.158,82	10,3%	R\$ 13.264.806,99

Cópias e reproduções de documentos				
	2019	2020	Redução	Economia
Abril	R\$ 4.686.161,70	R\$ 2.951.032,70	37,0%	R\$ 1.735.129,00
Maio	R\$ 5.296.848,48	R\$ 3.142.704,10	40,7%	R\$ 2.154.144,38
Junho	R\$ 4.132.997,78	R\$ 2.933.207,18	29,0%	R\$ 1.199.790,60
Total	R\$ 14.116.007,96	R\$ 9.026.943,98	36,1%	R\$ 5.089.063,98

Destaca-se a necessidade de evitar o avanço dos limites na relação pessoal e funcional dos servidores a partir de tentativas de controle excessivo, reuniões em demasia, exigências de flexibilidade no horário de trabalho que acabam por confundir a disponibilidade do trabalhador em horários que não condizem com sua carga horária regular de prestação de serviço e extrapolando o limiar da relação profissional. Percebe-se também, em algumas circunstâncias, uma falta de celeridade na resolução de demandas que necessitam respostas rápidas e eficazes.

A partir das considerações relatadas até o presente e, por intermédio da [Figura 15](#), confeccionada com dados do estudo de teletrabalho durante a criação do Modelo Integrado de Gestão das Atividades, há, entre outros, um grande percentual de servidores que gostariam de trabalhar remotamente de forma contínua após as flexibilizações que ocorreram no momento de Pandemia de Covid-19.

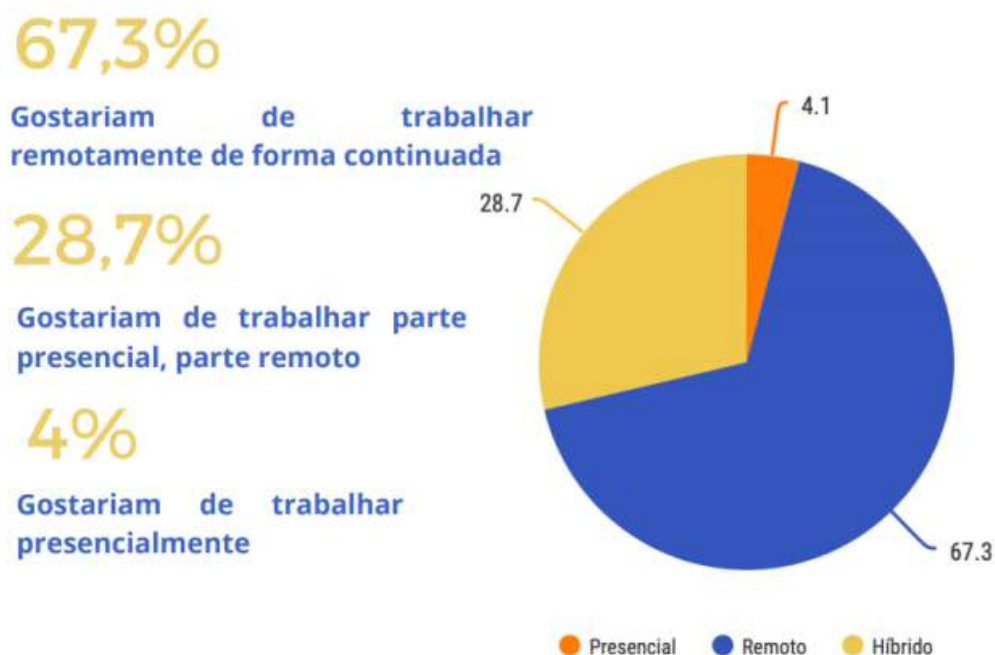


Figura 15 Demonstrativo do percentual do contentamento dos funcionários entrevistados na pesquisa objetiva após a implementação do MGA [96].

Por fim, apesar da metodologia de trabalho implementada com o PGD na esfera de serviço público federal dividir algumas opiniões, servidores, gestores e demais do Banco do Brasil, CGU, Antaq, Anatel, ANTT, CADE, DNIT, entre outras instituições onde já estão implementados o programa entrevistados, quando questionados acerca de sua preferência de local e forma de atuação profissional, majoritariamente a preferência foi pela continuidade do programa e do teletrabalho [96].

5. Mapeamento de Ferramentas para Controle do Teletrabalho

Na conjuntura imposta pela pandemia, o teletrabalho tornou-se relevante a nível global, visto que é uma importante possibilidade para as organizações descobrirem formas para manutenção dos empregos, segurança dos trabalhadores e impedir a descontinuidade dos negócios [15]. Embora o teletrabalho não seja um elemento atual no mundo, ainda se mostra como uma novidade para muitas organizações.

A procura rápida das instituições pelo teletrabalho, principalmente provocada pela pandemia - que teve seu início no ano de 2020 -, gerou dificuldades quanto a sua implantação de forma adequada. Isto posto, e tendo em consideração que o objetivo deste presente estudo é fornecer apoio à decisão para especificação e implantação de modelos e estratégias aplicáveis para teletrabalho no cenário do estado da Paraíba, um dos eixos desta pesquisa é o mapeamento de ferramentas tecnológicas que auxiliem o teletrabalho.

A partir do eixo de estudo que mapeia o teletrabalho nos entes federativos e na União (seção anterior), como também através da busca por artigos e documentos internos das organizações encontrados em portais de periódicos, foram iniciada as ações que subsidiaram o mapeamento das ferramentas tecnológicas para o teletrabalho.

Após levantamentos exploratórios iniciais, foi identificado o Sistema de Programa de Gestão - aqui, chamado “SISPG (versão SUSEP)” -, que é utilizado para pactuação e monitoramento dos resultados do Programa de Gestão (teletrabalho) e segue as diretrizes da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Ele foi desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) e está disponível para ser usado por qualquer órgão interessado.

De acordo com [104], o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o modelo de trabalho instituído pela Administração Pública Federal, por intermédio da Instrução Normativa SGP/ME nº65, de 2020. Os dois objetivos desse programa são:

- a substituição do controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados;
- e a inovação nos arranjos de trabalho, tanto em relação aos locais (presencial, teletrabalho e híbrido) quanto aos horários de execução (síncrono e assíncrono).

Com foco nesses objetivos e em consonância com [60], o sistema possui cinco lógicas de funcionamento principais:

- **Tabela de Atividades** - O gestor cadastra cada uma das atividades previstas na tabela de atividades do órgão e, depois, as agrupa em uma lista. Em seguida, vincula as listas de atividades às unidades que poderão realizá-las.
- **Programa de Gestão** - A chefia seleciona a unidade, informa o tempo de comparecimento, o prazo da seleção e as datas de início e fim do programa de gestão. Também é possível cadastrar outras informações, a exemplo de metas e cronograma.
- **Seleção de servidores** - Os servidores podem solicitar a participação no programa de gestão. Cabe à chefia fazer a seleção e justificá-la.
- **Plano de trabalho** - A chefia propõe um plano de trabalho e envia para o aceite do servidor. O servidor também pode propor um plano de trabalho para aprovação da chefia. Nele, estão as atividades que são realizadas, inclusive em qual regime (presencial ou teletrabalho). O servidor também assina o termo de ciência.
- **Executar o plano** - O servidor registra no sistema o andamento de suas atividades - em especial seu início, finalização e qual foi a entrega. A chefia avalia cada uma das atividades. Ambos podem solicitar alteração no plano.

O Governo do Estado da Paraíba, no mês de outubro de 2021, publicou o Decreto Nº 41.700, instituindo o programa de teletrabalho permanente nos órgãos e entidades integrantes

da administração direta e indireta, no âmbito do poder executivo do estado da Paraíba [61]. Um de seus objetivos é promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas das atividades, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade - ou seja, com o foco na gestão baseada em resultados. Esse objetivo é similar aos objetivos do SISPG.

Visando a implantação do teletrabalho, o decreto informa que devem ser atendidos alguns pontos:

- Chefia: definir as atividades que poderão ser abrangidas no programa de teletrabalho no âmbito do órgão; estabelecer os indicadores, metas e objetivos a serem alcançados pelos servidores no desempenho das atividades objeto do programa; e elaborar o plano de trabalho, previsto no art. 9º deste Decreto.
- Plano de trabalho: descrição das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor, com as respectivas metas a serem alcançadas; regime de execução ao qual o participante será submetido no programa de teletrabalho; cronograma em que o servidor cumprirá sua jornada remotamente; e definição da periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer.

Após apresentar as necessidades do Governo do Estado e os objetivos do SISPG, é possível observar que existe similaridade nas necessidades do governo com as do Programa de Gestão e Desempenho. De acordo com [62], o Governo do Estado da Paraíba necessita de uma ferramenta na qual seja viável o cadastro dos Órgãos (DEREH + CODATA), cadastro dos usuários (dados Pessoais, SOP / SRH, indicação: Processo Seletivo – S/N, desligamento (inclui justificativa) e termo de Ciência), plano de trabalho a ser preenchido e assinado pelo gestor, possuir níveis de permissão (gestão: metas, resultados e indicadores – Incluir, Editar e Aprovar; e servidor: metas, resultados e indicadores - Editar), o servidor poder possuir seu diário de bordo (atividades diárias e relatório de resultados), e possuir *dashboard* para o gestor acompanhar os indicadores. Todas essas funcionalidades, esperadas pelo governo do estado da Paraíba para um sistema de teletrabalho, estão presentes no sistema SISPG.

Para além dessas funcionalidades esperadas, o SISPG possui elementos funcionais que atendem questões de usabilidade, acessibilidade, armazenamento, processamento e transmissão de dados gerados. É possível o acesso por perfil (gestor, chefia e servidor), cadastro de atividades, listagem das atividades, acompanhamento das atividades, cadastro de programa de gestão, cadastro do plano de trabalho, listagem do plano de trabalho, acompanhamento das atividades (pendente, em andamento ou concluída) e painel de servidor com a listagem de todas as atividades, a situação das atividades, tempo planejado e etc. Portanto, as características gerais desse sistema foram o que motivaram a recomendação para a sua adoção.

As características gerais do que espera o governo do estado da Paraíba, e o que o sistema PGD proporciona, encontram-se em alinhamento - ou seja, as funcionalidades do sistema atende, momentaneamente, a expectativa do decreto do Governo do Estado da Paraíba. Para que seja possível consolidar a compreensão de como o sistema SISPG funciona e mapear os ajustes às necessidades do governo, foi construída uma estratégia de trabalho para análise da ferramenta.

O primeiro passo foi elaborar, a partir da engenharia reversa, um documento de requisitos funcionais e requisitos não funcionais do sistema SISPG, contendo as limitações que o mesmo dispõe. Concomitantemente, buscou-se analisar detalhadamente os requisitos que o Governo do Estado da Paraíba espera do sistema que será utilizado para teletrabalho - esses requisitos foram confrontados com os requisitos do sistema e, posteriormente, apresentados para análise e inseridos no relatório de requisitos.

Após a construção do documento que contém os requisitos do Governo do Estado da Paraíba e os requisitos do SISPG, bem como os pontos de ajustes necessários para implantação do mesmo, é possível realizar recomendações de elementos técnicos que podem compor o momento de implantação do sistema no governo:

- Disponibilização de um servidor para instalação do sistema;
- Criação de site para definição de endereço gateway apontando para plataforma;
- Banco de dados com as informações dos recursos humanos para teste de funcionalidades;
- Desenvolvimento de API para o sistema;
- Necessidade de desenvolvimento back-end e front-end.

A partir do que foi exposto nessa seção, o SISPG atende trinta requisitos funcionais dos trinta e quatro requisitos solicitados pelo governo do estado da Paraíba. Quanto aos demais requisitos que o sistema não atende, é possível ser realizada a adaptação a partir do aproveitamento da função de código aberto que o mesmo possui. Com essas adaptações, o governo terá uma ferramenta customizada para sua realidade.

6. Conclusão

O presente estudo levantou e analisou modelos tecnológicos adotados para teletrabalho em cenários nacionais durante a pandemia de COVID-19, com foco no setor público, objetivando fornecer apoio à decisão para especificação e implantação de modelos tecnológicos e estratégias aplicáveis para controle do teletrabalho no âmbito do Programa de Teletrabalho Permanente nos órgãos e entidades integrantes da administração direta e indireta, na esfera do Poder Executivo do Estado da Paraíba, instituído pelo Decreto Nº 41.700 em outubro de

2021. O estudo foi organizado em três eixos: revisão sistemática da literatura de experiências de implantação do teletrabalho no Brasil no período da pandemia de COVID-19; mapeamento experiências relevantes de implantação do teletrabalho na União e em entes federativos; e mapeamento de ferramentas tecnológicas para controle do teletrabalho.

De modo geral, os resultados do estudo permitiram elaborar recomendações quanto a implantação do teletrabalho, relacionadas a seguir:

- Ao definir o modelo de teletrabalho, é necessário pensar na mudança de cultura que vai ser fomentada para todos os envolvidos a partir da gestão do trabalho por demanda/resultado. Portanto, é fundamental o treinamento para utilização das ferramentas, estabelecer parâmetros do fluxo de trabalho, como também, espaços de diálogo em que os trabalhadores possam trocar suas vivências.
- Foco na segurança de informação, na qual a organização precisa fornecer recursos tecnológicos (*notebook/computador*, antivírus, padronização de sistema operacional, ferramentas de acompanhamento das atividades, etc.) suficientes para os trabalhadores realizarem suas atividades e a organização operar de forma segura.
- Definição de ferramenta tecnológica para acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores.
- Criação de socialização através de encontros informais de forma virtual entre os trabalhadores.
- Desenvolvimento de política para fornecer ajuda de custo para as despesas domésticas dos trabalhadores;
- Refinamento das legislações internas, elaboração de regulamentações, normas internas que auxiliam no apoio à adoção do teletrabalho.

Ademais, observou-se que, no teletrabalho, a gestão é um dos pontos centrais para o seu sucesso. Caso a gestão não seja instituída e realizada de maneira correta, as chances de sucesso serão reduzidas, acarretando problemas organizacionais. Neste estudo, foram apontados elementos de análise que tiveram o objetivo de fomentar a reflexão sobre o teletrabalho, não apenas relacionados a suas vantagens. Esses elementos auxiliam na percepção do que pode ser feito para obter sucesso na implantação. As recomendações anteriores contribuem para nortear os passos que podem ser seguidos pelas organizações.

Por outro lado, os resultados das implantações e operacionalizações identificados com o mapeamento de experiências de implantação teletrabalho tendo por base o Programa de Gestão de Demanda (PGD) na União, incluindo aqueles do Banco do Brasil, CGU, Antaq,

Anatel, ANTT, CADE, DNIT, entre outras instituições, evidenciaram uma melhora na cultura da eficiência, dinâmica, autogestão com foco em resultados e entregas, aperfeiçoamento da gestão de desempenho e vantagem sistematizada, implantação de práticas de trabalho mais flexíveis, entre outros.

Vale destacar, em meio de outras questões observadas, que para alcançar a redução de custos, a potencialização da produtividade, a otimização das equipes, a melhoria da qualidade de vida dos seus servidores e colaboradores, a entrega de serviços mais eficientes e efetivos ao cidadão, atores do governos, etc., é necessário ter uma equipe de acompanhamento para designar tarefas e especificar quem vai executar e avaliar as entregas, planos de trabalhos e registros das alterações em planos de atividades concisos e bem pactuados.

Por fim, o estudo identificou, analisou e recomendou uma ferramenta tecnológica para controle do teletrabalho no setor público, o sistema SISPG (suporte tecnológico para implantação e operacionalização do PGD). Como resultado, foi possível apontar: 1) escolha do sistema que atende os objetivos do decreto do Governo do Estado da Paraíba; 2) identificação das limitações encontradas no sistema para implantação; e 3) relatório de requisitos que delinea desde a visão geral do SISPG até os ajustes necessários para que ele possa atender a demanda do governo.

Referências

- 1 TILSON, D.; LYYTINEN, K.; SØRENSEN, C. Digital infrastructures: The missing IS research agenda. **Information Systems Research**, v. 21, n. 4, p. 748–759, 2010.
- 2 VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889–901, 2021.
- 3 CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede**. 2ª Edição. Paz e Terra, 2013.
- 4 ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.
- 5 ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 414-418.
- 6 LAFUENTE, Mariano; LEITE, Rafael; PORRÚA, Miguel; VALENTI, Pablo. **Transformação digital dos governos brasileiros: Tendências na transformação digital em governos estaduais e no Distrito Federal do Brasil**. [S. l.], 2021.
- 7 COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **TIC - Governo Eletrônico 2019**. [s.l.: s.n.]. ISBN: 9788555590252. Disponível em: <http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_eGOV_2015_LIVRO_ELETRONICO.pdf> Acesso em 02 de fevereiro de 2022.
- 8 ABEP-TIC. **Índice “Oferta de Serviços Públicos Digitais dos Governos Estaduais e Distrital”**. 2020. Disponível em: <<https://www.jornaldaabep.com.br/indice-de-oferta-de-servicos>> Acesso em 02 de fevereiro de 2022.
- 9 GTD.GOV. **Pesquisas do Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV)**. 2020. Disponível em: <https://gtdgov.org.br/conhecimentos/pesquisas>.
- 10 GTD.GOV. **Portfólio de Legislação do Grupo de Transformação Digital dos Estados e Distrito Federal (GTD.GOV)**. 2020. Disponível em: <https://gtdgov.org.br/portfolio/>.
- 11 RS.GOV. **RS.GOV - Teletrabalho**. [s.d.]. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/teletrabalho>.
- 12 RS.GOV. **RS.GOV - Pesquisa sobre teletrabalho no RS**. [s.d.]. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/solucoes-digitais-na-estrategia-de-combate-a-pandemia-tornam-procergs-a-grande-vencedora-do-cases-de-sucesu-rs-2020>.

- 13 RS.GOV. **RS.GOV - Minha Procergs**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.minhaprocergs.rs.gov.br/>.
- 14 BATISTA, D. A.; GALEGAL, N. V. Roadmaps para implantação do teletrabalho: mapeamento sistemático e revisão da literatura. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, p. e172101623692, 2021.
- 15 FIA. **Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID 19**. (2020) Disponível em: <<https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>> Acesso em 05 de fevereiro de 2022.
- 16 ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Dados, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.
- 17 HADDAWAY, N. R. et al. The role of google scholar in evidence reviews and its applicability to grey literature searching. **PLoS ONE**, v. 10, n. 9, p. 1–17, 2015.
- 18 REISCH, L. A. et al. Mitigating climate change via food consumption and food waste: A systematic map of behavioral interventions. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, p. 1–14, 2021.
- 19 LUSTOSA, Frederico. Brasil : 200 anos de Estado ; 200 anos de administração pública ; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>.
- 20 FILIPPIM, Eliane Salete; ROSSETTO, Adriana Marques; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 734–752, 2010. ISSN: 1679-3951. DOI: 10.1590/s1679-39512010000400011.
- 21 KEINERT, Tania Margaret Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 41–48, 1994. ISSN: 0034-7590. DOI: 10.1590/s0034-75901994000300004.
- 22 ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 01–19, 2012. ISSN: 1679-3951. DOI: 10.1590/s1679-39512012000100003.
- 23 ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020.
- 24 BEKKERS, Victor JJM; VAN DUIVENBODEN, Hein; THAENS, Marcel (Ed.). **Information and Communication Technology and Public Innovation: Assessing the ICT-driven modernization of public administration**. IOS Press, 2006.
- 25 SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**, Harper, New York, 1942.
- 26 SILVA, A. S. L.; TEXEIRA, A. A.; CAVALCANTI, T. C. R.; MEDEIROS, A. V. Governança Digital: Um Mapeamento Bibliométrico e Visualização In: **II Simpósio de Gestão de Cidades: Pandemia, Vulnerabilidades Urbanas e Gestão das Cidades**, 2020, Juazeiro do Norte - CE.
- 27 DA SILVA, Alandey Severo Leite; TEXEIRA, Antonio Alberto. Digital governance assessment from the conceptualization of information infrastructures. In: **Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**. 2020. p. 392-395.
- 28 ANTHOPOULOS, Leonidas et al. Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare. gov website. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 161-173, 2016.
- 29 PIPEK, Volkmar; WULF, Volker. Infrastructuring: Toward an integrated perspective on the design and use of information technology. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 10, n. 5, p. 1, 2009.
- 30 RUIZ, L.M. The new regulation of teleworking in public administrations: Between urgency and “minimum” flexibility in times of pandemic. **Revista General de Derecho Administrativo**, v.57, 2021.
- 31 KIM, Taehee; MULLINS, Lauren Bock; YOON, Taewon. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 4, p. 263-277, 2021.
- 32 FADUL, É.; SOUZA, A. R. D. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. **EnANPAD, XXX Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.
- 33 FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. D. Retornando o debate sobre a estado e a nova administração pública. **EnANPAD, XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2008. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-B831.pdf>

- 34 DAVID, Osborne; TED, Gaebler. Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. 1992.
- 35 DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. Tradução de Magda França Lopes. 6. ed. São Paulo: Cenagage Leaning, 2012. 296 p
- 36 PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 204 p.
- 37 BILHIM, J.; RAMOS, R.; PEREIRA, L. M. Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. **Revista Digital de Derecho Administrativo**, Colômbia, n. 14, p. 91-125, 2015. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2719100. Acesso em: 27 jan. 2022.
- 38 POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 3, p. 7-31, 2002.
- 39 STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001.
- 40 SCHIEN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2017.
- 41 BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, 1995a. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.
- 42 STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001
- 43 DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. São Paulo: Campus, 1994.
- 44 COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Gestão Universitária na América Latina, Santa Catarina**, v. 11, 2018.
- 45 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, p. 511-533, 2017.
- 46 BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 5, p. 106-127, 2003.
- 47 NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. Tradução de Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997. 220 p.
- 48 KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível. Tradução de Geni. G Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996. 225 p
- 49 FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D. Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo de caso do SERPRO e da Receita Federal. **EnAnpad 2017 ANPAD**, São Paulo, 2017.
- 50 LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no serviço público: Estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina. XX SEMEAD Seminários em Administração, São Paulo, 2017
- 51 BRASIL. LEI Nº 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**, 11 DE DEZEMBRO DE 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em: 27 jan. 2022.
- 52 BRASIL. Decreto no 1.590 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 Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências**. Brasília, 11 ago. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 27 jan. 2022.
- 53 BRASIL. Decreto no 1.867. de 17 de abril de 1996. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 abr. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm. Acesso em: 27 jan. 2022.
- 54 BRASIL. Decreto no 1.590 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 Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações**

- públicas federais, e dá outras providências.** Brasília, 11 ago. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 27 jan. 2022
- 55 BRASIL. Instrução Normativa nº 01, 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 P. **Diário Oficial da União**, Brasília, 03 set. 2018. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704> Acesso em: 27 jan. 2022.
- 56 ASCOM TJBA. **TJBA-Resolução Plenária regulamenta o teletrabalho no Judiciário baiano.** Retrieved January 28, 2022, from <http://www5.tjba.jus.br/portal/resolucao-plenaria-regulamenta-o-teletrabalho-no-judiciario-baiano/>
- 57 ASCOM TJBA. **TJBA- Pesquisa sobre o teletrabalho na BA.** Retrieved January 28, 2022, from <http://www5.tjba.jus.br/portal/pjba-divulga-resultado-da-pesquisa-sobre-teletrabalho-confira/>
- 58 GOV. **Governo Federal GOV**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>>. Acesso em: 24 de jan. de 2022
- 59 SECRETARIA DE GESTÃO. **Sistema para gerenciamento do programa de gestão: Instrução normativa 65, de 30 de julho de 2020.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MANUALDEUSOSistemaSusep v2.1 26 02 2021.pdf>>. Acesso em: 24 de jan. de 2022.
- 60 BRASIL. Decreto de nº 41.700, de 6 de outubro de 2021. **Institui o Programa de Teletrabalho Permanente nos órgãos e entidades integrantes da Administração Direta e Indireta, no âmbito do Poder Executivo do Estado da Paraíba.** Diário oficial do estado da Paraíba, Paraíba, p 4-6, 2021.
- 61 ANTAS, C K. **Levantamento de requisitos para sistema informatizado para o teletrabalho.** Secretaria de Estado da Administração, Paraíba, 2021.
- 62 PR.GOV. **Novo decreto regulamenta teletrabalho na administração pública estadual | Agência Estadual de Notícias.** Retrieved January 31, 2022, from <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Novo-decreto-regulamenta-teletrabalho-na-administracao-publica-estadual>
- 63 QUADROS, Aline. **TJPR economiza mais de R\$ 52 milhões no 1º ano de teletrabalho - Destaques - TJPR.** Retrieved January 31, 2022, from https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/content/tjpr-economiza-mais-de-r-52-milhoes-no-1-ano-de-teletrabalho/18319?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fdestaques%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_1IKI%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D3
- 64 AGÊNCIA NACIONAL DE NOTÍCIAS. **Teletrabalho gera R\$ 71,4 milhões de economia aos cofres públicos | COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ - CELEPAR.** Retrieved January 31, 2022, from <https://www.celepar.pr.gov.br/Noticia/Teletrabalho-gera-R-714-milhoes-de-economia-aos-cofres-publicos>
- 65 PORTAL SAP. **Tecnologia digital garante eficiência ao teletrabalho na administração pública | Secretaria da Administração e da Previdência.** Retrieved January 31, 2022, from <https://www.administracao.pr.gov.br/Noticia/Tecnologia-digital-garante-eficiencia-ao-teletrabalho-na-administracao-publica>
- 66 BOOTH, A. et al. *Systematic Approaches to a Successful Literature Review.* 3ª Edição. SAGE Publications, 2021.
- 67 MOHER, D. et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, v. 4, n. 1, p. 1, 1 dez. 2015.
- 68 GOV.BR. **GOV.BR - ANTAQ/PGD.** [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-de-gestao-por-resultados>
- 69 GOV.BR. **GOV.BR - PGD.** [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>
- 70 GOV.BR. **GOV.BR - ANATEL/PGD.** [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao-por-desempenho>

- 71 SERVIDOR, P. **Orientações gerais para servidores sobre trabalho remoto**. Retrieved February 14, 2022, from <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/orientacoes-gerais-para-servidores-sobre-trabalho-remoto>
- 72 GOV.PR. **Decreto N° 9.879**. Retrieved February 15, 2022, from https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-12/2212_dec_9879.pdf
- 73 FJP. **Pesquisa Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais | Fundação João Pinheiro - FJP**. Retrieved February 15, 2022, from <http://fjp.mg.gov.br/pesquisa-teletrabalho-no-servico-publico-de-minas-gerais/>
- 74 GOV.BR. **GOV.BR - CGU**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas>.
- 75 GOV.BR. **GOV.BR - CGU / REPOSITÓRIO / GOVERNANÇA / PGD**. [s.d.]. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/2035>.
- 76 GOV.BR. **GOV.BR - DNIT/PGD**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acao-a-informacao/servidores/programa-de-gestao-de-demandas>
- 77 MARQUES, Santos F., Barreiros de Sousa Lemos, L., Carolina Barbosa Ferreira Simonetti Cabral, I., Ricardo Pontes Borges, J., Lutiano Costa da Silva, J., Pereira Araújo, S., Santos Barbosa, H., Sabino Duarte, M., Diniz Lara, R., Wanderley Guimarães, R., Eduardo Pires, C., Barreto Brasileiro Lanza, B., Franco, C., Jammer Lima da Silva, E., Matos Monteiro, F., Rayane dos Santos, J., Sérpico, L., & Lima Miranda, R. (n.d.). **Teletrabalho no setor público brasileiro durante a covid-19**. February 23, 2022, from <https://gtdgov.org.br/uploads/publications/W7s79gks5M4n97RFsSNyF9mlgTAhzgOG9iboZkLx.pdf>
- 78 Prodemge. **PRODEMGE - Tecnologia como apoio no combate ao coronavírus - PRODEMGE**. Retrieved February 23, 2022, from <https://www.prodemge.gov.br/2-uncategorised/569-tecnologia-como-apoio-ao-combate-ao-coronavirus>
- 79 SEDE. **Ferramentas usadas durante o período de teletrabalho**. Retrieved February 23, 2022, from <http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/application/noticias/noticia/1036/confira-as-ferramentas-para-web-conferencias,-em-periodo-de-teletrabalho>
- 80 A experiência do Teletrabalho coletivo no Judiciário no combate ao avanço do Coronavírus. Poder Judiciário do Amapá: Tribunal de Justiça, 24 Março de 2020. Disponível em <<https://www.tjap.jus.br/portal/publicacoes/noticias/10327-a-experi%C3%Aancia-do-teletrabalho-coletivo-no-judici%C3%A1rio-no-combate-ao-avan%C3%A7o-do-coronav%C3%ADrus.html>>. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2022
- 81 Teletrabalho foi o tema principal de workshop e palestra no TRT8. **Justiça do Trabalho: TRT da 8a Região (PA/AP)**, 23 de Outubro de 2019. Disponível em <<https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/teletrabalho-foi-o-tema-principal-de-workshop-e-palestra-no-trt8>>. Acesso em 02 de Fevereiro de 2022.
- 82 BRASIL. Portaria n.º 062, de 20 de Março de 2020. **Dispõe sobre medidas temporárias para o TELETRABALHO de servidores, em função da prevenção ao contágio pelo novo Coronavírus (COVID-19), no âmbito da SECRETARIA DE ESTADO DA INCLUSÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL – SIMS**. Diário Oficial do Estado do Amapá. Amapá, AP. Disponível em <https://editor.amapa.gov.br/arquivos_portais/publicacoes/SIMS_ac3063e79e96c5f47b7184b9c58bc5f7.pdf> Acesso em 07 de Fevereiro de 2022
- 83 Visão Geral. Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho, 12 Novembro de 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>>. Acesso em: 06 de Fevereiro de 2022
- 84 Governo reduz gastos públicos R\$ 466,4 milhões com teletrabalho. Redução de gastos administrativos com diárias e passagens foram responsáveis pela diminuição nas despesas, 04 de Agosto de 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e>

- gestao-publica/2020/08/governo-reduz-gastos-publicos-em-r-466-4-milhoes-com-teletrabalho#:~:text=O%20Governo%20Federal%20reduziu%20em,de%20custeio%20administrativo%20foram%20diminu%C3%ADdos.>. Acesso em: 05 de Fevereiro de 2022
- 85 Leite, A. L. e da Cunha Lemos, D. (2021). Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Expectativa*, 20(1), 73–96. <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693>
- 86 Buss Rocha, A., Corrêa, D., Gomes, J., Roberto, T., De, P., & Campos, F. (2021). Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? | 299 *Revista Do Serviço Público (RSP)*, 72(2), 299–329. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215>
- 87 Tristão Sandri, B., Vargas Souza, F., & de Freitas Costa Vasconcellos Pylro, I. (2020). COVID 19: reflexos do cenário pandêmico nos teletrabalhadores do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES). *Revista Do TCU*, n. 146. <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1679>
- 88 de Paula Lopes, C. (2020). O IMPACTO DA REALIZAÇÃO DO TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 NO TRE-GO E SEUS RESULTADOS PARA A SOCIEDADE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO ÓRGÃO. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1066>
- 89 *Guia de Gerenciamento de Riscos do Teletrabalho*. (2020). Secretaria Executiva de Integridade e Governança. <https://www.sig.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Guia-de-gest%c3%a3o-de-riscos-do-trabalho-remoto-vers%c3%a3o-final.pdf>
- 90 *ORIENTAÇÕES GERAIS DE CONDUTA E REGRAS DE TELETRABALHO E ISOLAMENTO DOMICILIAR PARA CHEFIAS E SERVIDORES PLANO DE PREVENÇÃO*. (2020). <https://administracao.go.gov.br/files/14ApresentacaoCORONAVIRUS-OrientacoesGerais-Isolamento.pdf>
- 91 *Sigefes e e-Docs passam a funcionar de forma integrada*. (2021, August 6). Portal de Notícias Da Secretaria Da Fazenda Do Espírito Santo. <https://sefaz.es.gov.br/Not%C3%ADcia/sigefes-e-e-docs-passam-funcionar-de-forma-integrada>
- 92 Saraiva Barros Lima, M. (2018). O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: GANHOS PARA TRIBUNAIS E SOCIEDADE? AS EXPERIÊNCIAS DE SANTA CATARINA E AMAZONAS. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24303#:~:text=Resultados%20%E2%80%93%20Os%20resultados%20mostraram%20que,anhos%20para%20tribunais%20e%20sociedade.>
- 93 *ORIENTAÇÕES PARA REGISTRO DE ATIVIDADES DOS PROJETOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL DURANTE O ENFRENTAMENTO DO CORONAVÍRUS EM AMBIENTE REMOTO DE TRABALHO*. (2020). Secretaria da Administração - SEAD. <https://www.administracao.go.gov.br/files/7-Cartilha-Controle-de-projetos-e-atividades-remotas.pdf>
- 94 Economia, M. da. (n.d.). **Programa de Gestão e a Modernização da Administração Pública - YouTube**. Retrieved March 30, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=QT7tpWG1_sU&ab_channel=MPStreaming
- 95 Trabalho Remoto. **Modelo Integrado de Gestão das atividades**. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/WebinarGestoporResultados_STF.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2022.
- 96 Ministério Público do Estado do Amapá, [Modernas ferramentas disponibilizadas pelo MP-AP facilitam o teletrabalho de membros e servidores](https://www.mpap.mp.br/noticias/gerais/modernas-ferramentas-disponibilizadas-pelo-mp-ap-facilitam-o-teletrabalho-de-membros-e-servidores). 20 de março de 2020. Disponível em <<https://www.mpap.mp.br/noticias/gerais/modernas-ferramentas-disponibilizadas-pelo-mp-ap-facilitam-o-teletrabalho-de-membros-e-servidores>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.
- 97 Tribunal de Justiça, **Suporte de Regime de Teletrabalho**. Disponível em <<https://www.tjap.jus.br/portal/plantao-teletrabalho.html>> Acesso em 26 de fevereiro de 2022.
- 98 Justiça do Trabalho, **Teletrabalho é uma realidade no TRT8**. 24 de abril de 2018. Disponível em <<https://www.trt8.jus.br/noticias/2018/teletrabalho-e-uma-realidade-no-trt8>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2022.
- 99 Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, 18(1), p 28-46, 2020 <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.
- 100 Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. *Perspectivas contemporâneas*, 10(3),35-55, 2015.

- 101 Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho numa companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15 (Ed. Especial), 511-533.
- 102 Manual de uso SUSEP, **Perfil Servidores**. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/subpastas/perfil_servidores#ProcessoSeletivo>. Acesso em 22 de Fevereiro de 2022.
- 103 GOV.BR. (n.d.). *Sistema PGD-versão SUSEP SECRETARIA DE GESTÃO SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS SECRETARIA ESPECIAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNO DIGITAL MINISTÉRIO DA ECONOMIA*. Retrieved March 27, 2022, from https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/MANUALDEUSOSistemaSusep_v2.1_26_02_2021.pdf
- 104 GOV.BR. (n.d.). *Secretaria de Gestão adota sistema da Susep*. Retrieved March 27, 2022, from <http://novosite.susep.gov.br/noticias/secretaria-de-gestao-adota-sistema-da-susep/>
- 105 GOV.BR. (n.d.). *Sistema SUSEP - Programa de Gestão - Teletrabalho - YouTube*. Retrieved March 27, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=VU_1TTAMq2Y
- 106 PORTARIA Nº432-S, DE 14 DE SETEMBRO DE 2020. (2020). https://teletrabalho.es.gov.br/Media/Teletrabalho/documentos/portari_042.pdf
- 107 Randstad. (2020). *The Randstad Workmonitor. Resiliency buoys the global workforce*. <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/estudios/workmonitor-reporte-global-h2-2020/>
- 108 Scrum.org. (n.d.). *Home | Scrum.org*. Retrieved March 30, 2022, from https://www.scrum.org/?gclid=Cj0KCQjw_4-SBhCgARIsAAlegrXJm6Fd4YGZKghP3X8pFJ1cZ9xikbb0zMyf14KMv0Bl0kjAMvY3Xf4aAhiPEALw_wcB
- 109 BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro* (1st ed.). Edições 70.



Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

Volume I

Revisão Sistemática e Mapeamento de Experiência no Setor Público do Brasil

**- Gustavo Motta, Alandey Severo, Larrissa Dantas, José Simão Nascimento,
Helena Barros, Nathália Nascimento, Pedro Alves, Tiago Silva, Daniel Cavalcanti,
Abdon Filho e Emanuele Campos -**

Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

O presente estudo visa levantar e analisar modelos tecnológicos adotados para teletrabalho em cenários nacionais durante a pandemia de COVID-19, com foco no setor público, objetivando fornecer apoio à decisão para especificação e implantação de modelos tecnológicos e estratégias aplicáveis para controle do teletrabalho no âmbito do Programa de Teletrabalho instituído no referido decreto. O estudo integra o projeto (FAPESQ/LAVID-UFPB) “Paraíba Humana e Inteligente - Desafios da Educação Pública Estadual no Ensino Híbrido” e tem como principais interessados a Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba (SEECT/PB) e a Diretoria de Modernização e Digitalização do Governo do Estado da Paraíba (DMOG), vinculada à Secretaria de Administração do Estado da Paraíba (SEAD/PB).

Considerando a finalidade de oferecer subsídios para apoio à decisão na especificação e implantação do controle do teletrabalho no cenário do Estado da Paraíba, este estudo foi organizado em três eixos principais: revisão sistemática da literatura de experiências de implantação do teletrabalho no Brasil no período da pandemia de COVID-19; mapeamento de experiências relevantes envolvendo a implantação do teletrabalho na União e em entes federativos; e mapeamento de ferramentas tecnológicas para controle do teletrabalho.



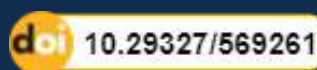
Editora Enterprising

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. BR: (61) 982290750

CNPJ: 40.035.746/0001-55



ISBN 978-65-845-4622-6

