



FATORES DETERMINANTES PARA O DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO CONTEXTO DE TELETRABALHO

Mestre/MSc. Silmara Ribeiro dos Santos, [Doutor/Ph.D. Alcindo Cipriano Argolo Mendes ORCID iD](#),

Doutor/Ph.D. Fabrícia Silva da Rosa [ORCID iD](#)

UFSC, Florianópolis, SC, Brazil

Doutor/Ph.D. Alcindo Cipriano Argolo Mendes

[0000-0002-1999-7117](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-graduação em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG)

Doutor/Ph.D. Fabrícia Silva da Rosa

[0000-0003-4212-1065](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-graduação em Planejamento e Controle de Gestão

Resumo/Abstract

Esta pesquisa teve como objetivo verificar os fatores determinantes para avaliação do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho do Ministério da Saúde. A abordagem foi descritiva, de cunho quantitativo, com levantamento de dados e corte transversal. Os respondentes foram 359 trabalhadores do Ministério da Saúde que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho no período da pandemia de Covid-19, de março de 2020 a agosto de 2022. O questionário era composto por 35 questões que verificavam sete possíveis fatores relacionados com o desempenho, no contexto do teletrabalho. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que, na percepção dos servidores, o aumento da produtividade, o monitoramento das atividades, a aproximação dos líderes e a motivação são fatores importantes e relacionados com um bom desempenho no trabalho remoto. Este estudo traz contribuições práticas importantes que podem nortear gestores públicos na elaboração de sistemas de avaliação de desempenho no regime de teletrabalho. Além disso traz reflexões que contribuem para a discussão na literatura de avaliação de desempenho nas organizações. Adicionalmente também chama atenção para a reflexão sobre evoluções necessárias no arcabouço jurídico institucional público, para dar suporte a essa modalidade de trabalho.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



FATORES DETERMINANTES PARA O DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO CONTEXTO DE TELETRABALHO

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar os fatores determinantes para avaliação do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho do Ministério da Saúde. A abordagem foi descritiva, de cunho quantitativo, com levantamento de dados e corte transversal. Os respondentes foram 359 trabalhadores do Ministério da Saúde que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho no período da pandemia de Covid-19, de março de 2020 a agosto de 2022. O questionário era composto por 35 questões que verificavam sete possíveis fatores relacionados com o desempenho, no contexto do teletrabalho. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que, na percepção dos servidores, o aumento da produtividade, o monitoramento das atividades, a aproximação dos líderes e a motivação são fatores importantes e relacionados com um bom desempenho no trabalho remoto. Este estudo traz contribuições práticas importantes que podem nortear gestores públicos na elaboração de sistemas de avaliação de desempenho no regime de teletrabalho. Além disso traz reflexões que contribuem para a discussão na literatura de avaliação de desempenho nas organizações. Adicionalmente também chama atenção para a reflexão sobre evoluções necessárias no arcabouço jurídico institucional público, para dar suporte a essa modalidade de trabalho.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; teletrabalho; Ministério da Saúde.

1. INTRODUÇÃO

O aumento das demandas no setor público brasileiro exige a superação do trabalho burocratizado por prestação de serviços mais céleres e eficientes, de modo a modernizar os procedimentos internos de funcionamento da Administração Pública. Com o impacto da pandemia de Covid-19 a modalidade de trabalho remoto ou teletrabalho passou a ser adaptada repentinamente, promoveu rupturas estruturais nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, alterando a ordem e o *status quo* (PILKINGTON; KUMAR, 2020).

O teletrabalho deixou de ser uma modalidade opcional de trabalho (COELHO JUNIOR; FAIAD; REGO; RAMOS, 2020), noção que vigorava no Brasil pré-pandemia, a partir do preenchimento de um perfil desejado ao servidor em regime de teletrabalho, e passou a ser compulsório àqueles que teriam (e poderiam) desempenhar suas atividades laborais, a partir desse momento, de casa.

Pinho e Sacramento (2009) indicam que o teletrabalho na administração pública brasileira representa uma possibilidade de inovação, que pode contribuir para a superação das estruturas burocráticas em favor da construção de uma nova cultura de gestão, mais eficiente e com foco em resultados. O teletrabalho tem implantado arranjos flexíveis que modificam os tradicionais



locais e horários de trabalho, como forma de alcançar um melhor equilíbrio entre demandas da organização e do trabalhador, além de potencializar o desempenho individual e a efetividade organizacional (CAILLIER, 2013; OLIVEIRA; ANDRADE; PANTOJA, 2019; DONNELLY; JOHNS, 2020).

Neste cenário, a gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados, implica um novo contrato de trabalho a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente ao alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito. Oliveira *et al.* (2019) apontam que, apesar da crescente propagação do teletrabalho dentro das instituições públicas, poucos estudos tratam sobre o tema, que carece de aprofundamento nas reflexões teóricas e na testagem de modelos empíricos. Kim e Lee (2020) destacam a necessidade e relevância de evidências empíricas de como programas que visam coordenar demandas pessoais e profissionais, onde se inclui o teletrabalho, afetam atitudes e comportamentos no trabalho.

No contexto do Ministério da Saúde (MS), a pandemia também determinou a adoção do teletrabalho compulsório para um grande contingente de servidores, assim reforçando a necessidade de implementação de gestão de desempenho que realize o acompanhamento do trabalho que não seja exclusivamente dentro da repartição pública. Conforme dados extraídos em julho de 2022, do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIARH), pelo menos 25% dos servidores, em março de 2020, tiveram que desempenhar suas atividades por meio do teletrabalho, sem a institucionalização do programa de gestão e, por consequência, sem ferramentas para monitorar e avaliar o desempenho dos respectivos trabalhadores.

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

Para melhor gerenciamento dessa nova demanda, há de se considerar os modelos e as metodologias de Avaliação de Desempenho. As dificuldades na gestão de desempenho podem ser classificadas, segundo Odellius (2010), pelas dificuldades de elaboração do próprio sistema, implementação pelos atores envolvidos, a cultura organizacional na qual se desenvolvem os sistemas e fatores externos à organização. O aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho demanda fundamentação teórica, empírica e a elaboração de políticas baseadas em evidências científicas proporcionando uma abordagem para a formulação e a implementação de programas que buscam assegurar a tomada de decisões.

Considerando o apelo da literatura por evidências empíricas, esta pesquisa teve como objetivo principal **verificar os fatores determinantes para o desempenho dos trabalhadores do Ministério da Saúde em regime de teletrabalho**. Para isso foi caracterizado o perfil dos servidores em regime de teletrabalho do MS e observado a percepção deles acerca de fatores



determinantes para o seu desempenho, no contexto do teletrabalho. Em face da implementação do teletrabalho em caráter emergencial para cumprir as determinações de distanciamento social da Organização Mundial da Saúde (OMS), é necessário ter em mente que mesmo depois da pandemia de Covid-19, provavelmente a estrutura organizacional, a estratégia, a cultura, os papéis e os processos estarão cada vez mais virtualizados, o que irá exigir um novo modelo de gestão com mais equilíbrio e harmonia organizacional também para a administração pública.

Neste contexto, mesmo que específico, surgiu a necessidade de manter os serviços em pleno funcionamento e garantir maior proteção à saúde dos servidores do MS, não muito diferente do que ocorreu em outras organizações. Além do investimento tecnológico, foi necessário transformar os processos internos, treinar as equipes e fornecer os recursos físicos necessário para o desempenho das atividades dos servidores. Nilles (1997) aponta que o principal critério para a adoção do teletrabalho é o mesmo em todos os casos, ou seja, se um serviço ou a maior parte dele, não depende da localização do trabalhador, então é viável a adoção do teletrabalho. É oportuno reconhecer que o tema merece atenção e aprofundamento desse modelo trabalhista, análise dos impactos na gestão, bem como a sua influência nos aspectos da cultura organizacional, visto que, o próprio Governo Federal estabeleceu novas diretrizes para implementação da política na Administração Pública Federal.

Essa pesquisa buscou contribuir com a literatura de controle de gestão, já que ainda é inicial a discussão sobre avaliação de desempenho no teletrabalho, especialmente em organizações governamentais. Questões como as condições de trabalho, características familiares, cultura organizacional, características regionais entre outras podem trazer explicações sobre o desempenho no teletrabalho. Os resultados mostraram, entre outras coisas, que no teletrabalho a aproximação dos líderes com os funcionários é um dos fatores fundamentais para um bom desempenho no teletrabalho.

Do ponto de vista prático, um melhor entendimento sobre a relação empregador e empregado no modelo de trabalho torna-se mais que relevante. Torna-se fundamental para obtenção de êxito em uma modalidade de trabalho que parece ser uma tendência social irreversível. Os resultados apresentados contribuem para o avanço das discussões em sistemas de avaliação de desempenho no teletrabalho, pautados em um novo modelo de gestão com base em resultados, em especial, no contexto de empresas públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teletrabalho no Brasil

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



Programa de Gestão. Na Administração Pública houve uma evolução quanto a regulamentação do teletrabalho, conforme apontado no Quadro 1.

Quadro 1. Evolução do teletrabalho na Administração Pública

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

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

Considerando isto, cabe destacar o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o qual regulamentou as regras para a adoção do teletrabalho pela Administração Pública Federal por meio do Programa de Gestão (BRASIL, 1995). A mudança mais significativa no cenário nacional ocorreu em 2017, com a aprovação da Lei nº 13.467, tendo disciplinado o teletrabalho no seu art. 75-B: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

Somente em 2018, a implementação do Programa de Gestão foi regulamentada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, por meio da Instrução Normativa SGP/MP nº 1/2018 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018). A regulamentação publicada em 2018 estimulou a adesão de vários órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). O recente Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, é outro marco regulatório que cabe ser destacado no âmbito da Administração Pública Federal, criando o que passou a ser chamado de Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (BRASIL, 2022).

O PGD traz elementos inovadores que vem ao encontro de uma mudança de paradigma na Administração Pública, sendo que o foco agora é na gestão do desempenho, na busca de resultados que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade. Ceribeli e Ferreira (2016) apontam que os indivíduos que atuam em organizações que flexibilizam o cumprimento da jornada de trabalho por meio de práticas como teletrabalho, estão mais propensos a manifestar, como forma de retribuição, maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização.

2.2. Administração Pública, governança pública e a avaliação do desempenho no regime de teletrabalho

A administração pública é o aparelho de Estado, organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, pode ser entendida como um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo



para o interesse da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2018). Além da Administração Pública, a sociedade está passando por um período de grandes mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais, resultando num processo de reestruturação produtiva. Ribeiro et al. (2017) corrobora dizendo que a organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, promover a melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, realizar a inovação contínua como um processo organizado.

Como descrito pela OMS (2020), na administração pública a governança é um processo político que envolve o equilíbrio de influências e demandas concorrentes e inclui a manutenção da direção estratégica do desenvolvimento e implementação de políticas, detecção e correção de tendências e distorções indesejáveis, articulação de caso da saúde no desenvolvimento nacional, regulamentação de comportamento de atores. Nessa nova tendência da administração pública, o desempenho é um paradigma contemporâneo da Governança Pública e passou a ser entendido como uma perspectiva de conceito em expansão, que contempla esforço para produzir resultados que, em última instância, geram valor público sustentável aos beneficiários e à sociedade (BRASIL, 2009).

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

O conceito de desempenho foi importante na evolução da Administração Pública. No que tange à Nova Governança Pública, existe a tentativa de conciliar, redirecionar, reelaborar e rearmar os elementos de desempenho, desenvolvimento, valor público, entre outros. Para tanto, parte-se do princípio de que não é possível gerar valor público sem que exista desempenho; assim como não é possível desempenhar sem o desenvolvimento de capacidades (BRASIL, 2009). Conforme o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), a governança gira em torno da adoção de instrumentos que reduzem os riscos da delegação da administração e se preocupa com mecanismos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Já a gestão, planeja com base nas diretrizes definidas pelas instâncias de governança, executa o planejamento, controla a sua execução e age no sentido de corrigir, caso haja alguma discrepância que impacte o alcance das metas e objetivos da organização.

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

O propósito da governança não é, nem poderia ser, a criação de mais controles e de mais burocracia. Ao contrário, a governança provê formas de descobrir oportunidades de remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, pois seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de valor. Por isso, a mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela. Todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade (OCDE, 2017).



2.3. Hipóteses da Pesquisa - Fatores de avaliação do desempenho do teletrabalho

O teletrabalho incentiva a criatividade e favorece a autonomia, aumentando a produtividade e o compromisso, diminuindo os níveis de absenteísmo e custos imobiliários (BLEYER, 1999; NOGUEIRA FILHO; OLIVEIRA; SÄMY; NUNES, 2020). Segundo Barros e Silva (2010), Bill Gates estima que até 2050 a metade dos trabalhos formais no mundo serão em regime de teletrabalho.

Um dos argumentos para essa projeção é o aumento da produtividade. Isso pode ocorrer porque o teletrabalho está relacionado com maior flexibilidade que pode ser vista como autonomia de horários ao trabalhador, gerando um aumento do seu comprometimento. Para Malik *et al.* (2016), o uso do teletrabalho pelas organizações se deve ao fato de existir uma relação positiva com produtividade, além da redução de custos imobiliários e do absenteísmo. Salas (2017) indica a importância do teletrabalho para empresas públicas, já que pode trazer benefícios como a redução dos custos dos serviços públicos, redução de utilização do papel, do absenteísmo e até da poluição ambiental.

Carcelén (2017) entende que o teletrabalho pode ser considerado como uma opção mais eficaz na busca de um equilíbrio entre as obrigações laborais e as obrigações familiares, pois permite uma importante economia de tempo com os deslocamentos entre trabalho e residência. Já Coenen e Kok (2014) que o teletrabalho promove a flexibilidade de horário, gera menor rotatividade de pessoal, e conseqüentemente o aumento de sua produtividade. Portanto, considera-se que o aumento de produtividade esteja relacionado positivamente com o aumento do desempenho no trabalho.

As organizações acreditam que o funcionário em regime de teletrabalho estará motivado a dar bons resultados, no entanto ainda é um desafio a definição dos fatores que definem o bom desempenho desse trabalhador. Sob o prisma do trabalhador, a falta de comunicação pode gerar o isolamento profissional e os conflitos entre trabalho e vida pessoal. Pela perspectiva das organizações, uma comunicação ineficiente pode gerar problemas nas relações entre as pessoas de uma mesma equipe (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Filardi, Castro e Zanini (2020) indicam que a falta de comunicação pode acarretar problemas psicológicos para o funcionário em teletrabalho. Rocha e Amador (2018), por sua vez, ressaltam que quando a comunicação é falha, existe uma série de riscos envolvidos como a individualização do trabalho, o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores. Nesse sentido, é possível que uma boa comunicação seja um fator determinante para o bom desempenho nessa modalidade.

H1: Maior produtividade está positivamente relacionada com aumento do desempenho no teletrabalho.

H2: Melhor comunicação está positivamente relacionada com aumento do desempenho no teletrabalho.



Além da produtividade e a comunicação cotidiana, é importante que o funcionário em teletrabalho receba *feedback* dos seus resultados. Coelho Junior (2011) ressaltou o papel do *feedback* como integrante da gestão do desempenho humano no trabalho, ilustrando que a falta de *feedback* da chefia pode acarretar impactos negativos no resultado. Drewes e Runde (2002) observaram ainda que há dificuldades no fornecimento de *feedbacks* francos e construtivos, mesmo por parte dos gerentes mais experientes.

Estudos da Harvard Business Review, como por exemplo Buckingham e Goodall (2015) defendem essa perspectiva, inclusive encarando o monitoramento de metas e o *feedback* contínuo para desenvolvimento como mais importantes do que apenas as avaliações formais. Nesse entendimento, o diálogo frequente é o que faz a diferença para identificar desvios, falhas, corrigi-las em tempo para atingir as metas traçadas.

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

H3: Melhor feedback está positivamente relacionado com aumento do desempenho no teletrabalho.

H4: Melhor monitoramento está positivamente relacionado com aumento do desempenho no teletrabalho.

Outro fator relacionado ao desempenho no teletrabalho identificado na literatura é a liderança. O tema liderança é um desafio recorrente em todas as organizações e no teletrabalho, adiciona-se ainda mais complexidade e necessidade de adaptação em função das dificuldades impostas por este modelo. Como apontam Nogueira e Patini (2012), em empresas que adotaram amplamente o teletrabalho, os gestores indicaram que os maiores desafios se relacionavam com o recrutamento e a seleção de candidatos e a manutenção da motivação dos empregados.

De modo geral, os gestores percebem vantagens na implantação do teletrabalho, em que pese o maior esforço de gestão e os prejuízos à comunicação organizacional (PARDINI *et al.*, 2013; SOARES, 1995). É importante destacar que para liderar de forma remota é imprescindível considerar as pessoas antes dos processos, o que exige um novo paradigma conceitual que não mais pretende comandar e controlar, mas sim envolver as pessoas e engajá-las entorno dos resultados esperados.

Muitas definições de liderança se concebem como um processo de grupo. Nesta perspectiva, o líder é figura central nas mudanças e nas atividades de grupo, sendo também uma fonte de motivação. Outra vertente, considera a liderança por uma perspectiva de personalidade,



sugerindo que a liderança é formada por um conjunto de características especiais que algumas pessoas possuem e que lhes permitam influenciar outros (NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013).

Segundo Johann (2013), a Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e as pessoas, contribuindo para que sejam produzidos/alcançados resultados desejáveis pela organização. Para tanto, considera-se fundamental que o líder siga alguns passos pré-determinados, como construir uma equipe que apresente competências alinhadas aos desafios da empresa, desenvolva uma visão de futuro que oriente e dê clareza à equipe, exercite a capacidade de delegação para estimular a autonomia e estimule o grupo para a proatividade (JOHANN, 2013).

Aos líderes compete planejar, monitorar, avaliar e retroalimentar o trabalho colaborativo dos integrantes da equipe, favorecendo seu desempenho a partir da provisão de suporte técnico e comportamental de modo que toda e qualquer experiência possa ser compreendida como uma fonte de aprendizagem e crescimento (MENESES, 2016). No teletrabalho, um distanciamento entre líder e liderado pode provocar um distanciamento imposto pela falta de vínculo emocional (PAGÉS, 1990; GAULEJAC, 2007). Liderar à distância demanda uma série de novas posturas do gestor e uma mentalidade aberta e diferente para conduzir pessoas. O líder, nesse contexto, deve ser preparado para conduzir pessoas, motivá-las, direcionar e inspirar.

De acordo com Walker, Boyne, & Brewer, (2010), dentre os diversos fatores que, em alguma extensão, impactam o desempenho, pode-se citar a motivação para o serviço público. Pessoas motivadas ao serviço público apresentam maior tendência de desempenhar bem seu papel e servir adequadamente aos cidadãos. A premissa básica da gestão do desempenho consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas predeterminadas nas organizações (COELHO JUNIOR, 2011).

Em pesquisa dedicada à investigação do teletrabalho em empresas de tecnologia, os gestores indicaram que os maiores desafios se relacionavam com o recrutamento e a seleção de candidatos para as vagas de emprego oferecidas e a manutenção da motivação dos empregados (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Isso porque o perfil adequado para trabalhar remotamente requer habilidade, pois, além da necessidade de conhecimento profundo da atividade que será desenvolvida, o empregado deverá saber definir atividades prioritárias e se autogerir.

Nesse sentido a motivação passa a ser um fator necessário para manutenção do comprometimento do trabalho. Nogueira e Patini (2012) relatam que em muitos casos o fator cultural também é um grande desafio para manter a motivação, já que os funcionários em regime de teletrabalho podem estar fisicamente em lugares muito diferentes. Desta forma, espera-se que:

H5: A aproximação do líder está positivamente relacionada com o desempenho no teletrabalho

H6: O nível de motivação está positivamente relacionado com o desempenho no teletrabalho



3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento da pesquisa

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

Este estudo foi conduzido junto aos trabalhadores do Ministério da Saúde (MS) que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho de forma compulsória, em virtude da pandemia pela Covid-19. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário em toda a população, constituída por aproximadamente 10 mil trabalhadores que desempenharam suas atividades em regime de teletrabalho no Ministério da Saúde.

Os participantes da pesquisa foram identificados, a partir dos atributos sociodemográficas e funcionais, tais como sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, quantidade de dependentes que residem com o servidor, tempo gasto com o deslocamento casa-trabalho-casa, cargo e questões relacionadas ao desempenho durante a atuação dos servidores em regime de teletrabalho, todas agrupadas de acordo com as unidades localizadas em diferentes estados da federação, nas quais os servidores estão lotados.

O questionário foi previamente validado e submetido a pré-teste com 23 servidores lotados na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas do MS. Em seguida foram encaminhados aos servidores por meio de formulário eletrônico. O questionário contou com 35 questões fechadas, o qual foi encaminhado a todas às Unidades do Ministério da Saúde para os servidores que desempenharam suas atividades em teletrabalho, no período de março de 2020 a agosto de 2022.

A estrutura organizacional do MS, objeto desta pesquisa compreendeu as 11 unidades de Brasília e mais as 71 unidades distribuídas em 26 Estados da Federação. De acordo com informações extraídas do Sistema de Recursos Humanos (SIARH), o quadro de ativos é composto por cerca de 40 mil servidores, dentre os quais 10 mil realizaram teletrabalho durante o ano de 2020 e 2022 em período integral e/ou parcial (híbrido). A opção de modalidade ocorreu por conta da necessidade de adaptação ao processo e alterações nos normativos que estabeleceram as regras e determinaram quem estava apto a desempenhar as atividades por meio do teletrabalho. O controle de frequência semanal de teletrabalho ficou a cargo da chefia imediata do servidor.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), por meio da Plataforma Brasil, sob fiscalização da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), pelo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE nº



53005121.5.0000.0121, obtendo aprovação para sua aplicação por meio do Parecer Consubstanciado do CEP nº 5.510.198, em 05 de julho de 2022.

3.2. Características dos respondentes

Participaram desta pesquisa um total de 359 trabalhadores, dos quais 65% eram mulheres, como pode ser observado na Tabela 1. Os respondentes têm idade média de 46,9 anos, ou seja, uma força de trabalho que pode ser considerada jovem. A média de tempo no serviço público é 18,5 anos, mas especificamente no MS é de 15,5 anos, representando uma relevante experiência dos respondentes quanto ao conhecimento sobre a política de saúde.

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos respondentes

Gênero	n	%	Grau de escolaridade	n	%	Unidade	n	%
Homens	124	35%	Ensino médio	28	8%	Órgãos da Sede	170	47%
Mulheres	235	65%	Ensino superior	87	24%	Superintendência Estadual	145	40%
Estado Civil	n	%	Especialização/MBA	157	44%	Distrito Sanitário Indígena	10	3%
Casados	199	55%	Mestrado	65	18%	Hospital Federal	7	2%
Não Casados	160	45%	Doutorado	17	5%	Instituto de Pesquisa	27	8%
			Pós-doutorado	5	1%			
Variável			Média			Desvio Padrão		
Idade			46,9			10,1		
Tempo no serviço público			18,5			10,6		
Tempo no MS			15,2			10,1		
Número de dependentes			1,4			1,3		
Tempo de deslocamento			71,4			62,7		

A média de dependentes é de 1,4, o que pode ter impacto na produtividade dos servidores em teletrabalho, dado que, estando em casa, estarão mais disponíveis para as demandas desses dependentes. Com relação ao tempo médio de deslocamento dos respondentes, este era de 71,4 minutos, o que também pode impactar na produtividade do trabalho. Em sua maioria, os respondentes foram indivíduos casados (55,4%) e com pós-graduação completa - especialização ou MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado (67,97%). Em relação a adesão ao teletrabalho entre as unidades de avaliação do MS, os resultados apontam que os servidores lotados nos Órgãos da Sede em Brasília compõem o número mais representativo (47,35%), o que pode estar relacionado à proximidade com a gestão do MS que estabeleceu as diretrizes para a adoção do teletrabalho. Durante o período de coleta dos dados, 39,6% indicaram que havia sido a primeira vez que haviam realizado teletrabalho, 39% disseram ter realizado suas atividades de forma híbrida. Dentre os respondentes, apenas 5% afirmaram que não gostariam de trabalhar de forma remota novamente.

3.3. Instrumento de pesquisa, coleta e análise de dados

Considerando as hipóteses teorizadas o modelo da pesquisa pode ser entendido como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1P + \beta_2C + \beta_3F + \beta_4M + \beta_5L + \beta_6Mv + \epsilon$$



Onde:

Y = desempenho no teletrabalho

P = Produtividade

C = Comunicação

F = Feedback

M = Monitoramento

L = Liderança

Mv = Motivação

O instrumento foi composto por 35 (trinta e cinco) questões objetivas, distribuídas em 7 (sete) construtos e cada com 5 questões para cada construto da pesquisa. Além disso, foram incluídas questões relacionadas às características sociodemográficas dos respondentes. Cada questão foi mensurada por meio de escala de atitude tipo *Likert*, com cinco níveis ordinais de concordância aplicadas as afirmativas apresentadas ao respondente, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, para que fosse possível identificar o nível de percepção sobre os assuntos apresentados, e assim identificar os reflexos do desempenho dos servidores em regime de teletrabalho.

O questionário foi acompanhado por meio de uma carta de apresentação da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), esclarecendo os procedimentos do levantamento aos respondentes e seus direitos, de acordo com a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. No período de julho a agosto de 2022, foram encaminhados os convites para participação da pesquisa aos 10 mil servidores, ou seja, a 100% dos servidores que desempenharam as atividades laborais em regime de teletrabalho, de modo que todos tivessem a mesma chance de respondê-la. Os convites foram enviados três vezes a cada servidor com um espaço de 20 dias entre um envio e outro. Foram obtidos 359 questionários válidos, o que corresponde a 3.59% de respostas. Após o período de coleta, os dados foram extraídos e tabulados em planilhas. Antes de prosseguir para as análises, foi identificado 3 instrumentos sem resposta, que foram excluídos da análise.

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

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Modelagem de Equações Estruturais



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

Modelo de Medição

Para a avaliação do modelo, conforme Tabela 2, os itens de número 4 de Produtividade, 4 e 5 de Comunicação, 4 de Liderança, 3 de Monitoramento, 5 de Motivação, 3 e 5 de *Feedback* e 2 de Desempenho foram excluídos devido a carga fatorial inferior a 0,5 (CHIN, 1998). Com o objetivo de verificar a confiabilidade dos construtos, foi utilizada a confiabilidade composta (*composite reliability*) em prol do Alfa de Cronbach, uma vez que este é sensível ao escalonamento (HAIR JUNIOR *et al.*, 2016). Como medida de validade convergente foi utilizada a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE).

Tabela 2 – Medidas de confiabilidade interna do modelo

Construto	Loading	Alpha de Cronbach	CR	AVE	
Produtividade	P1	0,856**	0,810	0,822	0,639
	P2	0,816**			
	P3	0,816**			
	P5	0,701**			
Comunicação	C1	0,877**	0,873	0,881	0,798
	C2	0,927**			
	C3	0,875**			
Feedback	F1	0,932**	0,871	0,893	0,796
	F2	0,930**			
	F4	0,808**			
Monitoramento	M1	0,851**	0,732	0,742	0,564
	M2	0,829**			
	M5	0,833**			
Liderança	L1	0,852**	0,797	0,835	0,619
	L2	0,789**			
	L3	0,800**			
	L5	0,699**			
Motivação	MV1	0,881**	0,842	0,873	0,688
	MV2	0,831**			
	MV3	0,932**			
	MV4	0,645**			
Desempenho	D1	0,731**	0,773	0,774	0,596
	D3	0,804**			
	D4	0,755**			
	D5	0,795**			



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

Tabela 3 – Matriz de Fornell e Larcker (1981)

Construto	1	2	3	4	5	6	7
Comunicação	0,893						
Desempenho	0,469	0,772					
Feedback	0,377	0,545	0,892				
Liderança	0,400	0,580	0,728	0,787			
Monitoramento	0,450	0,700	0,657	0,724	0,751		
Motivação	0,441	0,626	0,325	0,332	0,531	0,829	
Produtividade	0,505	0,734	0,443	0,437	0,614	0,717	0,799

Modelo Estrutural

A segunda etapa consiste na avaliação do modelo estrutural, onde são apresentados os coeficientes de caminho (*path coefficients*). Conforme apresentado na Tabela 4, observa-se para todas as relações um coeficiente positivo. No entanto, apenas as hipóteses H1, H4, H5 e H6 foram estatisticamente significativas a um nível mínimo de confiança de 95%. Significa que a produtividade, o monitoramento, a liderança e a motivação foram fatores percebidos como importantes para medir o desempenho dos servidores do ministério da saúde em regime de teletrabalho. Já a comunicação e o *feedback* não foram significativos como fatores para avaliação do desempenho.

Tabela 4 – Coeficientes do Modelo Estrutural

Relações	Hip	β	Sd	T-test	p-value	2.5%	97.5%
Produtividade -> Desempenho	H1	0,389	0,062	6,173	0,000***	0,259	0,501
Comunicação -> Desempenho	H2	0,019	0,041	0,622	0,648	-0,053	0,106
Feedback -> Desempenho	H3	0,050	0,057	1,096	0,386	-0,048	0,178
Monitoramento -> Desempenho	H4	0,227	0,062	3,731	0,000***	0,111	0,352
Liderança -> Desempenho	H5	0,133	0,061	2,315	0,030**	0,021	0,259
Motivação -> Desempenho	H6	0,192	0,062	2,443	0,002***	0,037	0,283

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

A qualidade preditiva de um modelo é determinada pela força de cada uma das relações, mensurada por meio do coeficiente de determinação R^2 para uma variável dependente. Os resultados mostraram que os construtos de produtividade, monitoramento, liderança e motivação explicam 66,5% dos fatores determinantes para avaliação do desempenho no teletrabalho.



4.2. Discussão dos resultados

Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling – SEM*) com o objetivo de verificar os fatores importantes para avaliação do desempenho no teletrabalho. Com relação ao construto Produtividade, os dados da pesquisa confirmam ser o de maior impacto no desempenho do trabalho. Com a possibilidade de realização do teletrabalho o objetivo principal é aumentar a eficiência na produtividade dos serviços prestados, pois de acordo com Coelho Junior (2011), o desempenho está diretamente relacionado à produtividade, ao planejamento dos resultados esperados e ao esforço individual empreendido para tal. Corroborando com esse entendimento, Oliveira e Pantoja (2018) apontam que o desafio para manutenção dessa modalidade de trabalho passa pela implantação de uma nova cultura, baseada na gestão de resultados, acompanhamento da produtividade e aprimoramento na avaliação de desempenho.

Quanto à Comunicação, os resultados da pesquisa apontam que não houve impacto significativo em desempenho do trabalho. Os resultados encontrados divergem dos estudos de Samartinho, Silva e Faria (2012) que indicam que a comunicação exerce um papel significativo na criação do ambiente colaborativo na organização. É possível que a comunicação exerça um efeito indireto para fortalecimento de outros fatores, o que pode ser um passo seguinte a ser estudado por pesquisas futuras.

Da mesma forma, para o *Feedback*, os resultados da pesquisa apontam que não houve impacto significativo para explicar o desempenho do teletrabalho. Apesar do *feedback* ser entendido como importante para melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional, na prática ainda é um desafio para chefes e subordinados. Drewes e Runde (2002) já apontavam a dificuldade no fornecimento de *feedbacks* francos e construtivos, mesmo por parte dos gerentes mais experientes. No contexto do teletrabalho é provável ser ainda mais desafiador esse *feedback* de maneira a estimular o melhor desempenho.

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

De acordo com Coelho Junior (2011), compete aos gestores estabelecerem mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle das atividades no serviço público. No caso de teletrabalho o monitoramento ganha ainda mais importância. Como destaca Van Dooren *et al.* (2015), as atividades devem ser monitoradas para que sigam na direção planejadas para que os programas ou políticas públicas sejam entregues com qualidade à sociedade.

Com relação à liderança, que apresentou relação significativa com o desempenho, vale destacar a relevância da liderança no processo de gestão do desempenho, das competências necessárias



aos gestores de equipes, relacionando-se com a capacidade de motivar os membros da equipe, gerir à distância, respeitar os espaços e as dificuldades dos subordinados. Consoante ao desafio da gestão no contexto do teletrabalho, Johann (2013) traz que o líder deve ser capaz de dar respostas aos desafios impostos pelas constantes mudanças no macroambiente e a adoção do teletrabalho impõe adaptações de ordem tecnológica, política, de valores e de costumes.

Por fim a Motivação também apresentou uma relação significativa com o desempenho. Uma gestão baseada em controle, por si, não é o ambiente mais propício para a participação, a confiança, a motivação e o desenvolvimento de propósitos. SOBRATT (2020) destaca que os profissionais se sentem motivados em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa visou a analisar os fatores determinantes para o desempenho dos trabalhadores do ministério da saúde em regime de teletrabalho. Frente aos aportes teóricos e empíricos, foram investigados fatores a partir da percepção dos servidores em regime de teletrabalho em relação a sete construtos definidos como: 1) Produtividade; 2) Comunicação; 3) Desempenho; 4) Gestão; 5) Monitoramento; 6) Motivação e 7) *Feedback*.

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

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

Os resultados indicam a importância sobre o entendimento de quais fatores podem indicar um bom desempenho no teletrabalho. Entende-se, por exemplo que quando o trabalhador percebe um aumento da sua produtividade gera um sentimento de melhor desempenho. Da mesma forma esse trabalhador entende que quando há aproximação do líder, dando suporte às atividades o desempenho no trabalho pode ser melhor. No caso do monitoramento, parece haver a expectativa de uma aproximação institucional para que o funcionário em regime de



teletrabalho se sinta parte importante da empresa. Isso também fortalece o trabalho em equipe e aumenta a motivação. Como relatam Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) nessa modalidade tem que estimular habilidades de planejamento de tempo, desenvolvimento de autonomia e busca por melhores níveis de produtividade, e isso requer a identificação constante das lacunas de competências para o desempenho no teletrabalho.

Sobre as implicações práticas, os resultados podem orientar a gestão e trabalhadores do Ministério da Saúde quanto aos fatores relevantes para o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, uma realidade latente, ainda que parcialmente no MS. Crises como a da Covid-19 e mesmo o avanço e inovações tecnológicas demandam a compreensão da relação entre as atividades de trabalho e a dinâmica das vivências dos trabalhadores que operam o trabalho na instituição. Os achados da pesquisa também podem orientar os gestores públicos na elaboração dos sistemas de avaliação de desempenho em regime de teletrabalho.

Do ponto de vista teórico, embora a literatura sobre teletrabalho tenha ganhado um impulso exponencial nos últimos anos, ainda pouco se conhece sobre a avaliação de desempenho para esse tipo de trabalho. A discussão mais recente tem se direcionado para temas como tecnologia e qualidade de vida nessa modalidade. Desta forma, esta pesquisa levanta uma questão importante que certamente será um desafio para gestores nos próximos anos.

Todavia, é preciso destacar algumas limitações na pesquisa. Primeiramente, pelo fato de os dados terem sido captados por meio de questionário com a percepção dos servidores em regime de teletrabalho, os fatores determinantes para o desempenho não estão livre de viés. Nesse sentido e como forma de confirmar os resultados obtidos nesse estudo, recomenda-se que estudos futuros busquem pesquisas de campo, com aprofundamentos de caso para uma maior aproximação dos fatores apresentados. Igualmente importante também é avançar em outros órgãos, já que a administração pública no Brasil possui diversos níveis com características distintas.

Como recomendação prática, destaca-se a necessidade de reflexão quanto a legislação de pessoal vigente que foi elaborada no contexto de trabalho presencial. O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, cujo objetivo é alcançar uma gestão mais profissionalizada e que permitisse ganho de produtividade na prestação de seus serviços (BRASIL, 2022), certamente necessitará de ajustes para atender as relações de teletrabalho. Nesse contexto, cabe destacar que para o fenômeno do teletrabalho e as mudanças radicais que aconteceram, quem se adaptou primeiro foram os trabalhadores. As organizações e arcabouço normativo institucional, precisam se ajustar diante das novas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, C. W. Da Década Perdida à Reforma Gerencial: 1980-1998. *In*: ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil: Breve História Política**. São Paulo: Editora Unifesp, 2010, p. 85-118.



BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>.

BLEYER, L. K. Home-office: uma nova tendência na administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 97-98, ago. 1999.

BRASIL. **Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 04 out. 2022.

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

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

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

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

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

BREWER, J. Foundations of multimethod research. Thousand Oaks: Sage, 2006.

BUCKINGHAM, M; GOODALL, A. Reinventando a gestão de desempenho. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 4, p. 40-50, abr. 2015

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



CARCELÉN, J. C. C. Retos de la implementación del teletrabajo en el sector público peruano. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXII., 2017. **Anais** [...]. Madrid, 2017.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 10, n. 3, p. 37-56, set./dez. 2016.

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

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p. 111-120, ago. 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

MALIK, A.; ROSENBERGER, P. J.; FITZGERALD, M.; HOULCROFT, L. Factors affecting smart working: evidence from Australia. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 1042-1066, 2016. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>



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

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

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018**. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704>. Acesso em: 01 set. 2022.

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

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafio dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121-152, out./dez. 2012.

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

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

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. 2017.

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

OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 3., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2019, p. 1-15.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, II., 2018. **Anais [...]**, Florianópolis, 2018, p. 1663-1675.

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

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

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

Pardini, D. J. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, 11(1), 85-103, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000100007>



PILKINGTON, W.; KUMAR, D. Public Health Departments face formidable issues during COVID-19 pandemic. **Homeland Security Affairs**, dez. 2020.

PINHO, J.A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

RIBEIRO, J. S. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 4-17, mar. 2017. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>

ROCHA, C. T. M. D.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SALAS, F. C. El teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII., 2017. **Anais [...]**. Madrid, 2017.

SAMARTINHO, J. P. R. S.; SILVA, P.; FARIA, J. e-Liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras. **CAPSI**, 2012.

Soares, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 64-77, 1995.

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

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

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