



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

DESAFIOS DO GESTOR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE TELETRABALHO

CHALLENGES FOR THE PUBLIC ADMINISTRATIO MANAGER IN TIME OF TELEWORK

2 : ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Edione do Socorro Vasconcelos de Almeida, IEN/CNEN, Brasil, edione@ien.gov.br

Francisco José de Oliveira Ferreira, IEN/CNEN, Brasil, fferreira@ien.gov.br

Resumo

Um dos assuntos que mais tem desafiado órgãos da Administração Pública é a realização do trabalho à distância, na forma remota, e como os gestores estão conduzindo suas equipes nessa modalidade que vem se tornando cada vez mais habitual entre os servidores públicos. O teletrabalho não é novidade; contudo, na esfera pública aumentou expressivamente a partir de 2020, por ocasião da pandemia do COVID-19, surpreendendo muitos gestores que não estavam preparados. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção de gestores quanto às práticas aplicadas no gerenciamento das atividades e suas percepções sobre o desempenho dos servidores em teletrabalho no serviço público brasileiro, a partir de suas regulamentações, observando suas vantagens e desvantagens, desafios e perspectivas. Para isso, foi realizado um estudo de caso, com 24 servidores que desempenham funções de chefia (gestores) em um Instituto de Pesquisa, vinculado à uma autarquia federal do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que desenvolve atividades de pesquisa e desenvolvimento na área nuclear, que durante a pandemia do COVID-19 passou a adotar o trabalho composto (presencial e remoto), visando garantir a entrega de serviços à sociedade.

Palavras-chave: Trabalho Remoto; Administração Pública; Liderança; Dinâmica Comportamental.

Abstract

One of the issues that have most challenged Public Administration bodies is remote work, and how managers are leading their teams in this modality that has become increasingly common among public servants. Teleworking is nothing new; however, in the public sphere it increased significantly from 2020 onwards, on the occasion of the COVID-19 pandemic, surprising many managers who were not prepared. Therefore, the objective of this study was to analyze the perception of managers regarding the practices applied in the management of activities and their perceptions about the performance of telework servers in the Brazilian public service, based on their regulations, observing their advantages and disadvantages, challenges and perspectives. For this, a case study was carried out, with 24 civil servants who perform leadership roles (managers) in a Research Institute, linked to a federal agency of the Ministry of Science, Technology and Innovation (MCTI), which develops research and development in the nuclear area, which during the COVID-19 pandemic started to adopt composite work (on-site and remote), aiming to guarantee the delivery of services to society.

Keywords: Remote Work; Public Administration; Leadership; Behavioral Dynamics

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência da pandemia do novo coronavírus, empregadores responsáveis por diversos setores produtivos se viram condicionados a adotar o teletrabalho, às pressas, visando adequarem-se à necessidade de dar prosseguimento às atividades. O que, naquele momento, pareceu apenas uma questão logística, impactou consideravelmente no setor público, apresentando tanto obstáculos quanto ganhos de eficiência nos serviços prestados à Sociedade.

No Brasil, a adoção desse regime de trabalho no setor público ainda era incipiente até o surgimento da pandemia do novo coronavírus em 2020. Diversas organizações públicas já praticavam ou planejavam a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho à distância e as experiências, em geral, parecem indicar que essas iniciativas tem sido exitosas, pois, muitos casos mostraram um expressivo aumento da produtividade e redução de custos.

A porcentagem geral de funcionários públicos que desempenhavam as suas funções através do teletrabalho antes da pandemia era de cerca de pouco mais de 3% e aumentou para cerca de 64% durante a pandemia Souza (2020). Estima-se que, atualmente, em torno de 70 % dos servidores públicos desempenhem atividades remotas a partir de suas residências.

Com o propósito de implementar de forma legal essa modalidade, a Instrução Normativa (IN) nº 109, de 29 de outubro de 2020 Brasil (2020), da SEGES, previu o trabalho remoto para os servidores ou empregados públicos pertencentes ao grupo de risco, como pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos portadores de cardiopatias graves ou descompensadas (insuficiência cardíaca, infartados, revascularizados, portadores de arritmias, hipertensão arterial sistêmica descompensada) e miocardiopatias de diferentes etiologias e outros fatores de risco. Naquele cenário, a prática do trabalho remoto foi embasada nesta fundamentação legal, prolongando-se até nova regulamentação que trata do tema.

Em 2022, o governo federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O normativo também estabelece diretrizes para a simplificação e implementação do PGD nos órgãos e entidades que têm interesse em adotar o teletrabalho como ferramenta, Brasil (2022).

O Programa de Gestão e Desempenho é acompanhado por meio de um sistema informatizado que permite o devido monitoramento das entregas. O teletrabalho, quando adotado, pode ser executado em regime parcial ou integral. As unidades devem garantir que a instituição do Programa não prejudique a manutenção da capacidade plena de atendimento, especialmente nos setores que prestem serviços diretamente ao público.

Com a adoção e regulamentação da modalidade de teletrabalho ou do desempenho das atividades à distância, a condução da equipe por um líder é fundamental para se atingir os objetivos institucionais principalmente no setor público que devolve os resultados esperados para a própria sociedade.

Associado a isso, o próprio gestor deve ter a convicção de que sua total atenção impacta de modo significativo no desenvolvimento de sua equipe, uma vez que deve dar em vários aspectos: bem estar dos membros, comunicação, prazo de atuação e entrega de resultados, etc. Assim, fica caracterizada a importância de se analisar o papel do telegestor, na condução de uma equipe trabalhando fora do ambiente físico da instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Conceito de Teletrabalho

A fim de dirimir dúvidas, há entendimentos que caracterizam as diferenças entre as atividades realizadas à distância. O teletrabalho constitui uma forma de trabalho fora dos limites físicos, em local adequado, geralmente uma área ou ambiente disponibilizado pelo empregador, em localização externa à empresa, Carvalho e Fincato (2018), com a privacidade e a segurança exigida pelo serviço, mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial.

O Teletrabalho foi um termo cunhado por Nilles (1988), para se referir à substituição, parcial ou total, de telecomunicações e computadores ao trajeto duas vezes por semana para o trabalho. Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho à distância com utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), Rosenfield (2011). O teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixado.

Nesse sentido, há diferentes localizações em que o trabalho pode ser feito: em casa, escritórios de “*coworking*”, estabelecimentos próximos à moradia dos trabalhadores, ou até mesmo alternando localizações, Nilles (1988). Assim, é importante que a organização, ao adotar o teletrabalho, informe quais os locais apropriados para a realização do serviço.

Quanto ao tempo e horário, verifica-se que no teletrabalho também que há diversas possibilidades. Na maioria das vezes, o teletrabalho é classificado nos seguintes tipos: a) uma vez por semana, b) vários dias por semana, c) em tempo integral Wojcack et al.(2013). Além da quantidade de tempo de teletrabalho, torna-se interessante identificar o horário de trabalho, uma vez que a qualidade da produção do serviço varia entre as pessoas. Verifica-se que pessoas nem sempre possuem a mais alta qualidade de produção de serviço entre 8 e 17 horas, Hill, Ferris e Mårtinson (2003).

2.2 - Trabalho remoto no serviço público

Na esfera da Administração Pública brasileira, o direito do servidor ao trabalho remoto está fundamentado na Constituição Federal, Brasil (1988), art. 6º que prevê o direito social à saúde. Assim, a Administração Pública tem o poder/dever de tomar todas as medidas necessárias e suficientes à proteção do direito à saúde dos servidores no ambiente de trabalho, e sempre que possível, garantir o trabalho remoto, em atenção ao art. 7º, XXII da Constituição, que garante a todos os trabalhadores, a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança.

No campo legal, ocorreu em 2011, com a alteração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Lei n. 12.551/2011, Brasil (2011) quando foram garantidos ao teletrabalhador os mesmos direitos do empregado tradicional. No entanto, essa mesma lei afirma que o exercício do teletrabalho requer uma prática, uma estrutura física e uma postura diferenciada das pessoas envolvidas, mas deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Com isso, a questão da regulamentação do trabalho remoto no Brasil vem, gradualmente, se concretizando, cabendo maior detalhamento da legislação que gerem maior segurança em sua adoção e esclarecimentos para as dúvidas conceituais acerca da temática, uma vez que os termos “teletrabalho” e “trabalho remoto” ou “*home office*” têm sido referenciados com grande frequência.

No setor público brasileiro, o SERPRO (Serviço de Processamento de dados da Receita Federal) foi, em 2005, o pioneiro, ao adotar de modo abrangente e estruturado com um projeto-piloto a modalidade de trabalho à distância; neste caso, o teletrabalho, Villarinho e Paschoal (2016). A exemplo do SERPRO, outros órgãos públicos acompanharam e propuseram a implantação do teletrabalho: Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União – AGU (2011) e Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012) e Silva (2015).

Com cada vez mais apelo no atual mercado de trabalho, a adoção do teletrabalho é uma tendência em muitas empresas do setor privado. E o serviço público também tem buscado se adequar a essas novas tendências. Aos poucos, o trabalho remoto – também chamado de teletrabalho ou home office – é adotado no setor público. E essa modalidade veio com o objetivo de impulsionar e, ao mesmo tempo, criar ferramentas para o servidor realizar suas atribuições de maneira mais aprazível, criativa, inovadora, com o condão de modernização do serviço público, Rocha e Amador (2018).

Nos últimos anos, o advento de Sistemas Eletrônicos de Informações proporcionou ao poder executivo a execução de seus processos através dessa tecnologia, tornando possível a realização do trabalho na forma remota e, de forma mais frequente, sobretudo porque tais sistemas podem ser acessado de diferentes plataformas tecnológicas. Assim, atividades como por exemplo: contratações, licitações, processos pessoais, de aposentadoria, pagamentos, atos administrativos e demais deliberações burocráticas, não exigem a presença física do servidor no órgão de trabalho. O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por exemplo, é um sistema totalmente eletrônico de trâmite de processos e documentos, escolhido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como solução para o Processo Eletrônico Nacional (PEN), Uchôa e Amaral (2014), com objetivo de proporcionar substanciais melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos.

A adoção dessas novas ferramentas trouxe para o setor público, um novo paradigma para gestores e líderes, exigindo novas formas de coordenar e supervisionar as atividades executadas remotamente, isso é, distantes da presença do gestor. A utilização de sistemas eletrônicos com trâmite em tempo real, possibilita, sobretudo o acompanhamento e a coordenação das atividades pelo gestor, ao estar conectado com a equipe em tempo integral de trabalho.

2.3 – Liderança à Distância

Para Fonseca (2013) a liderança à distância é como uma resposta natural ao surgimento das equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais e horários diferenciados. Essas novas configurações dos times modificam as relações tradicionais do líder com seus colaboradores e necessitam de um novo tipo de liderança. Dessa forma, surgem condições para que os líderes e liderados revejam seus paradigmas, desenvolvam novas habilidades e estejam mais preparados para os novos desafios.

Ao mesmo tempo, surge o que pode ser denominado gestão à distância ou gestão remota Nogueira e Patini(2012), cujos objetivos da liderança continuam a focalizar visão, direção, motivação, inspiração e confiança, Dasgupta (2011), mas, em sua evolução, passou a ter a necessidade de implementar esses objetivos eletronicamente, num ambiente onde possa mediar as equipes virtuais dispersas geograficamente e no tempo Samartino (2013)

A definição de liderança no modelo remoto precisa ir além da identificação de um grupo de características individuais e deve apontar o aspecto didático, estratégico, compartilhado e conciliador da gestão, adequando-se a um contexto social mais complexo. Para Lopes (2017),

diferenças culturais são potencializadas, assim como os conflitos, sendo, inclusive, muito mais fácil ocultar possíveis erros e problemas, conviver com os desentendimentos e fazer suposições erradas quando se está comunicando por meio do telefone ou e-mail, em vez de uma relação face a face.

O teletrabalho também vem sendo inserido no setor público, não obstante as suas peculiaridades, em face do regime jurídico que tutela o interesse público e assegura prerrogativas à Administração Pública, diante do dever, cada vez mais difundido e operacionalizado, de eficiência, devendo-se assim valer-se das modernas técnicas para obter os melhores resultados na prestação do serviço público, Pinto (2013).

O gestor pode, até certo ponto, reduzir efeitos negativos como o isolamento profissional dos colaboradores De Vries et Al. (2019). Contudo, ainda são verificadas reservas de gestores, como no caso apresentado por Reis (2016), em que muitos supervisores hesitam em aumentar o teletrabalho porque consideram um desafio gerenciar equipes descentralizadas. A conscientização dos gestores sobre o teletrabalho pode ser algo útil, pois é capaz de reduzir substancialmente a barreira à essa modalidade, Silva (2019).

Aos gestores, ainda, cabe a responsabilidade de criar sinergia de equipe e superar a perda de aprendizado informal e interativo Pérez, Sánchez e Carnicer, (2002). O gestor deve estar preparado para as situações de mudança e poder prever o que terá impacto nos teletrabalhadores; caso contrário, se o gestor permanecer passivo, pode deixar o teletrabalhador desamparado Wojcak et al. (2016).

Estímulo para o desenvolvimento dessa pesquisa, Brandon e Oliveira (2009) sinalizam que há uma variedade em torno dessas temáticas nas publicações acadêmicas, mas existe uma carência de pesquisas voltadas para as instituições públicas brasileiras.

Identificar o potencial do indivíduo, oferecer feedbacks com relação ao seu comportamento, perceber o grau de maturidade e conseguir por meio de resultados numéricos a realização das metas esperadas, é fundamental para que o gestor possa traçar plano de carreira ao seu funcionário. Em seguida, identificar as habilidades e qual a atividade em que ele poderá apresentar melhor e maiores resultados contribui para definir cargos, salários e outros benefícios.

Para um gestor de trabalhadores remotos cada comunicação passa a ser importante para que se possa identificar a maturidade de um funcionário e avaliar os resultados e o cumprimento das metas dentro do prazo pré-determinado.

3. METODOLOGIA

3.1 - Descrição geral dos métodos de pesquisa

Foi realizada pesquisa quantitativa/ qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida com estudo de caso (YIN, 2010), com servidores públicos que ocupam cargos de liderança e gestão em uma instituição pública que introduziu o trabalho remoto a partir de março de 2020.

A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi um questionário elaborado no google, disponibilizado por meio digital, com 10 (dez) afirmativas, considerando aspectos voltados para a instituição e para a percepção do gestor sobre o trabalho à distância na equipe que coordena. As respostas seguiram uma escala de concordância, tipo escala de Likert, Costa (2011) com 5 classificações. Informações do questionário:

Mensagem de encaminhamento: “Em relação ao trabalho Remoto que vem sendo praticado pelos servidores do Instituto, **com o olhar de gestor**, classifique as afirmativas abaixo, considerando a escala de 1 a 5, onde 1(um) = DISCORDO COMPLETAMENTE e 5 (cinco) = CONCORDO COMPLETAMENTE “

Afirmativas:

- “1 - A instituição não teve dificuldades para implantar o trabalho remoto”;
- “2 - A instituição disponibiliza infraestrutura necessária para o trabalho remoto”;
- “3 - Há treinamento específico para o desenvolvimento remoto de tarefas”;
- “4 - Não tenho dificuldade de fazer a supervisão das atividades desenvolvidas remotamente”;
- “5 - Os servidores em trabalho remoto demonstram comprometimento no desempenho das tarefas”;
- “6 - A comunicação entre gestor e a equipe ocorre de forma satisfatória”;
- “7 - Os servidores demonstram autonomia para executar as tarefas a eles atribuídas”;
- “8 - O servidor em trabalho remoto é mais produtivo”;
- “9 - Os servidores se adequaram ao trabalho remoto”;
- “10 - Mesmo com o trabalho remoto, a instituição tem conseguido cumprir sua missão junto à sociedade.”

Respostas:

- “1 - Discordo completamente”;
- “2 - Discordo parcialmente”;
- “3 - Nem discordo, nem concordo”;
- “4 - Concordo parcialmente”;
- “5 - Concordo completamente”.

Os resultados foram agrupados, categorizados e analisados para facilitar a leitura e compreensão do estudo.

3.2 - Caracterização da organização em estudo.

O órgão onde a pesquisa foi realizada, trata-se de um Instituto de Pesquisa, vinculado a uma autarquia federal do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que desempenha atividades de pesquisa na área nuclear e que desde a pandemia do COVID-19 tem realizado trabalho à distância (presencial e remoto), visando garantir a entrega dos serviços à sociedade. A Instituição tem em seu quadro 153 servidores ativos, 110 prestadores de serviços terceirizados, além de 49 alunos, 42 bolsistas e colaboradores que também computaram no resultado final, uma vez que também adotaram o trabalho remoto.

Os questionários foram enviados a todos os 24 servidores que ocupam cargos de gestão no órgão. Desses 63 % atuam na área administrativa e 37 % em áreas de Pesquisa, sendo o índice dos que responderam à pesquisa foi de 87,5 %.

4. RESULTADOS

A estatística descritiva possibilitou a análise quantitativa dos dados, onde foram verificadas as informações sobre o comportamento institucional e dos servidores na execução do trabalho remoto. A tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa.

Afirmações para gestores	Discordo Completamente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Nem discordo Nem discordo (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo Completamente (%)
1	0	9,5	14,3	28,6	47,6
2	4,8	4,8	4,8	14,3	71,3
3	19	23,8	4,8	33,4	19
4	9,5	42,9	-	14,3	33,3
5	4,8	19	4,8	33,3	38,1
6	4,8	4,8	4,8	28,6	57
7	4,8	4,8	4,8	42,9	42,9
8	9,5	28,6	9,5	42,9	9,5
9	23,8	28,6	4,8	14,3	28,6
10	4,8	4,8	4,8	23,8	61,9
média	8,6	17,2	5,7	27,6	40,9

Tabela 1 – Resultados da Pesquisa

4.1 Análise dos Resultados

Considerando que as afirmativas são favoráveis em relação ao trabalho remoto desenvolvido na Instituição, a análise global dos índices obtidos nas opções “concordo parcialmente” 27,6 % e “concordo completamente” 40,9 %, nos levam a identificar um alto nível de aceitação dos gestores a respeito do trabalho remoto, a partir dos resultados obtidos na afirmativa 1, destacando que foi bem implantado no órgão.

É possível atribuir esse êxito, em grande parte, a uma das maiores facilidades encontradas pela administração na aplicação do trabalho remoto, isto é, o elevado nível de acesso a tecnologias de informação, como por exemplo a utilização do SEI e demais sistemas estruturantes que os servidores podem executar remotamente para garantir a tramitação dos processos (SIAFI, SIGAC, Comprasnet, SCDP, etc). Esse fator está refletido no alto índice de completa concordância na afirmativa 2.

O que destacou-se como maior oportunidade de melhoria, que cabe à administração do órgão observar, é a necessidade de intensificar o treinamento para a realização de trabalho remoto, conforme afirmativa 3, aproveitando a boa infraestrutura disponível.

Na visão dos gestores, o trabalho remoto tem se mostrado satisfatório, os servidores demonstram comprometimento nas atividades atribuídas, e a modalidade garante o cumprimento da missão institucional junto à sociedade, conforme observado nos resultados obtidos com as afirmativas 5 e 10.

Dos resultados coletados, foi identificado como facilitador para atuação do líder remoto, a comunicação entre gestor e equipe, como demonstra a alternativa 6. A comunicação eficaz entre ambos pode ser determinante para o alcance dos resultados esperados. Estabelecer claramente o que se pretende, é tão relevante quanto ouvir o que o interlocutor compreende, de modo que ruídos sejam mitigados e a meta seja alcançada.

No que se refere à autonomia apresentada pelas equipes, abordada na afirmativa 7, atribui-se que é muito importante para o colaborador remoto ter um foco claro. Isso pode ter contribuído para garantir a produtividade refletida na alternativa 8.

De modo geral, sob a ótica dos gestores consultados, como propunha o enunciado da investigação, restou evidenciado que a maioria dos servidores do órgão estão adaptados ao trabalho remoto.

Contudo, o ponto de discordância que destacou-se na pesquisa, e que reflete o cerne deste trabalho, ou seja, os desafios do gestor em tempos de trabalho remoto, culminou nos resultados obtidos na afirmativa 4.

Não obstante, há de se destacar que a maioria dos gestores respondentes atua na área administrativa, onde o evento do SEI e demais sistemas que permitem o trabalho remoto, é um fator determinante para o andamento dos processos, enquanto na área de pesquisa muitas atividades são obrigatoriamente presenciais, como as que são exercidas em laboratórios.

Esta pesquisa também trouxe algumas constatações positivas uma vez que 87,5% dos chefes, (21 de 24) asseveraram que o trabalho remoto, que demanda a liderança à distância, é viável e tem sido possível cumprir a missão da instituição, ainda que não se possa contar com a força de trabalho 100% presente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início da pandemia, em março de 2020, para algumas instituições públicas, o trabalho remoto deixava dúvidas de que pudesse gerar resultados ou que os servidores públicos conseguissem se adaptar e serem produtivos. No entanto, de acordo os resultados obtidos nessa pesquisa, líderes e gestores demonstram que essa metodologia de trabalho, realizado fora do ambiente da Instituição, está funcionando satisfatoriamente com o passar do tempo.

Alguns temas ainda se apresentam desafiadores para as lideranças, sobretudo a capacidade dos chefes para gerenciar equipes remotamente e, com a ampliação das possibilidades do teletrabalho, muitos líderes precisarão reinventar suas condutas de gestão, assim como as instituições devem estar atentas à dinâmica comportamental praticada pelos funcionários.

Estabelecer e cobrar resultados não é uma tarefa de fácil desenvoltura, o que se agrava quando não há convívio presencial. Para o cenário atual, faz-se necessário a revisão de conceitos, de “cultura de chefia” para a “liderança de pessoas”, em especial no setor público, que pouco tem em sua rotina o atingimento de metas. Em relação ao acompanhamento dos trabalhos das equipes, tem ficado evidente que o líder não pode se distanciar das equipes, mesmo

virtualmente. Para isso deve estabelecer uma rotina de acompanhamento das pessoas, tanto de maneira individualizada quanto da equipe. Não significa, necessariamente impor um controle rigoroso das atividades e das tarefas, mas sim, acompanhar os resultados, o andamento dos projetos e orientar apontado soluções.

Oportunidades para futuras investigações, poderia-se realizar idêntica pesquisa sobre o olhar da força de trabalho, servidores, terceirizados, alunos e colaboradores, onde seria possível identificar uma dinâmica comportamental que indique os aspectos vantajosos e aqueles que precisam ser aperfeiçoados pela administração do órgão.

REFERÊNCIAS

BRADON JÚNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C.. Motivação no Trabalho: Avaliando o ambiente organizacional. Congresso Nacional De Excelência Em Gestão (5). Niterói: Rio de Janeiro. 2009.

BRASIL 2022 - DECRETO Nº 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. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>.

BRASIL, 1998 - *Constituição da República Federativa do Brasil*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.

BRASIL, 2011 - *LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm

BRASIL, 2020 - DECRETO LEGISLATIVO 06/20, DE 20 DE março de 2020. <https://www.conjur.com.br/dl/decreto-legislativo-2020-coronavirus.pdf>

BRASIL, 2020 - *INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 109, DE 29 DE OUTUBRO DE 2020*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-109-de-29-de-outubro-de-2020>.

CARVALHO, G. B. J. e FINCATO, D. P.. *Revista da AGU*, Brasília-DF, v. 17, n. 03. 129-148, jul./set. 2018.

COSTA, F. J. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DAGSPUTA, P. (2011): "Literature Review: e-Leadership". *Emerging Leadership Journeys*. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship. ISSN 1930-806X. 4(1).

FINCATO, D. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. *RJLB*, Ano 2, n. 2, 2016. Disponível em: . Acesso: 16 abr. 2021.

FONSECA, A. P. *Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira*. ANPAD, 2013.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

LOPES, S. A. LOPES, S. A. Liderar a distância: seis passos para aumentar a confiança da equipe. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/o-que-te-motiva/liderar>>.

NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation research part A: General*, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.

NILLES, Jack M. What does telework really do to us? *World Transport Policy & Practice*, v. 2, n.1-2, 1996. Disponível em: . Acesso em 22 abr. 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. *Trabalho remoto e desafios dos gestores*. Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 4, p. 121- 152, 2012.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

PINTO, P. E. de C. Da possibilidade de adoção do teletrabalho pelo poder judiciário. *Themis - Revista da Esmec*, v.11, 24p, 2013. Disponível em: . Acesso em: 10 out 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomy and information work: telework. *Dados*, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011

SAMARTINHO, J. e-liderança: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system. 2013. p. 78-85. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Evora, Evora, 2013.

SILVA, A. M. S.. *A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro*. IN: V Congresso Iberoamericano de investigadores e docentes de direito e informática – rede CIIDDI – Santa maria – RS. 2015.

SILVA, C. A. et al. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, v. 59, p. 101133, 2019.

SOUZA, J. Z. de. Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia de COVID-19. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: . Acesso em 22 abr. 2021.

UCHOA, C. E. & AMARAL, Ee. V. L. *Processo eletrônico nacional: uma solução universal de processo eletrônico*. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 16 a 18 de abril de 2013. Brasília.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. *Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho*. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisas Em Administração, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA: Anais Anpad 2016.

WOJCAK, E., et al. How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 229, p. 33-41, 2016.

YIN, ROBERT K. Estudo de caso: planejamento e métodos I; trad. Daniel Grassi – 2ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.