



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP**

**TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO DA  
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**VITÓRIA-ES**

**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP**

**TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO DA  
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.**

**Orientador(a) Prof(a) Dr(a) Teresa Cristina Janes Carneiro**

**VITÓRIA-ES**

**2021**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de  
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

B836t BREMENKAMP, THIAGO, 1979-  
TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO: A  
CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO  
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / THIAGO  
BREMENKAMP. - 2021.  
260 f. : il.

Orientadora: Teresa Cristina Janes Carneiro.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Filosofia) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Humanas e Naturais.

1. Teletrabalho. 2. Administração pública. I. Janes Carneiro,  
Teresa Cristina. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
Centro de Ciências Humanas e Naturais. III. Título.

CDU: 101

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública**

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

No dia onze de novembro do ano de dois mil e vinte e um, às 08 horas, reuniu-se em sessão por meio de sala virtual por Webconferência, a banca examinadora composta pelos membros remotos Doutores Teresa Cristina Janes Carneiro (orientadora - presidente da banca), Thalm de Paiva Coelho Junior (membro interno) e Marcleide Maria Macêdo Pederneiras (membro externo) para a sessão pública de defesa de dissertação do(a) mestrando(a) THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP com o título: TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Com a palavra, o(a) presidente da banca deu início à sessão, passando a palavra ao(a) aluno(a), que procedeu à exposição da dissertação. Na sequência, os membros da banca fizeram as suas considerações e arguições, as quais foram respondidas pelo(a) mestrando(a). Logo após, o(a) presidente da sessão convidou a permanecer na sala virtual somente a Comissão Examinadora para deliberação. Concluída a avaliação, o(a) presidente da sessão convocou o(a) mestrando(a) e os interessados para ingressarem na sala virtual e comunicou o resultado da avaliação da banca, que decidiu pela **APROVAÇÃO** da dissertação. Por fim, o(a) presidente da sessão informou que o(a) aprovado(a) fará jus ao diploma de Mestre depois de entrega da versão final da dissertação (em meio digital e impresso) com os ajustes indicados pela banca, além do cumprimento de todos os requisitos do programa para a conclusão do curso. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada digitalmente pelos membros da banca examinadora.

Documento assinado digitalmente  
 TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Data: 25/11/2021 16:30:27-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro  
PPGGP/UFES  
Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 Thalm de Paiva Coelho Junior  
Data: 24/11/2021 17:49:31-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho Junior  
PPGGP/UFES

Documento assinado digitalmente  
 MARCLEIDE MARIA MACEDO PEDERNEIRAS  
Data: 11/11/2021 22:18:48-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcleide Maria Macêdo Pederneiras  
PROFIAP/UFES

**Campus Universitário Alaor de Queiroz Araújo, Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória/ ES. Cep. 29.075-910**  
**Tel. (27) 4009-5371**

Este documento foi assinado digitalmente por TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Para verificar o original visite: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/316110?tipoArquivo=0>

Dedico este trabalho aos meus pais Ubaldo e Zenite, e à minha esposa, Marcia,  
por todo amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais por todos os ensinamentos, apoio e amor incondicional.

A minha esposa pelo companheirismo, amor, carinho, compreensão e dedicação.

À Controladoria-Geral da União pelos incentivos em sua política de capacitação e oportunidade de realizar o Mestrado.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

À minha orientadora, pela disponibilidade e ensinamentos.

Aos membros da banca, pelas valiosas contribuições a este trabalho.

O trabalho não é o lugar aonde você vai, é o que você faz. Os governos precisam mudar. Se não fizermos isso, a nova geração digital simplesmente vai optar por sair. (Kersti Kaljulaid)

## RESUMO

BREMENKAMP, Thiago Gegenheimer. **Teletrabalho e programa de gestão: a contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração Pública. 2021.** 228 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

A implementação do teletrabalho no âmbito de órgãos públicos e o seu aperfeiçoamento consiste em um desafio a ser enfrentado, que pode gerar resultados significativos para os órgãos que o adotam. No contexto da Administração Pública Federal, não há até o momento, lei que sustente o teletrabalho per se, apenas o Programa de Gestão de Demandas (PGD), que possui uma série de requisitos a mais que os modelos de teletrabalhos adotados por outros poderes ou esferas. O problema desta pesquisa consiste em identificar quais foram as contribuições que a Controladoria-Geral da União (CGU) propiciou ao implementar o PGD que podem servir de parâmetros para outros órgãos implantarem seus programas de gestão ou modelos de teletrabalho. O objetivo principal é descrever e detalhar o desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU como um dos modelos possíveis de ser seguido no âmbito da Instrução Normativa nº 65/2020. Em termos teóricos, a pesquisa utiliza o Modelo Integrativo EOS. Em termos metodológicos, a pesquisa tem abordagem qualitativa e descritiva. Trata-se de um estudo de caso apoiado em pesquisa documental e bibliográfica. As principais fontes de dados são arquivos e processos eletrônicos, base de conhecimentos da CGU, página do PGD na intranet e na internet, programa de dados abertos, painéis gerenciais, sistema próprio, diário oficial e legislações. A análise dos dados utiliza o método de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa consistem no histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU, os principais resultados atingidos pelo programa, bem como a comparação dos resultados obtidos em publicações científicas sobre o tema com os resultados observados no PGD e os possíveis caminhos para se aperfeiçoar os programas de gestão e modelos de teletrabalho. A partir dos resultados, foi desenvolvido um produto tecnológico que consiste em um material instrucional para auxiliar outras organizações a implantar programas de gestão de demandas ou modelos de teletrabalho baseados no que foi adotado na CGU.

**Palavras-chave:** Gestão Pública – Teletrabalho – Programa de gestão

## ABSTRACT

BREMENKAMP, Thiago Gegenheimer. **Telework and Management Program: the contribution of Office of the Controller General to the Public Administration.** 2021. 228p. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2021.

The implementation of telework within public agencies and its improvement is a challenge to be faced, which can generate significant results for the agencies that adopt it. In the context of the Federal Public Administration, so far there is no law that supports telework per se, only the Demand Management Program (PGD), which has a series of more requirements than the telework models adopted by other powers or spheres. The problem of this research is to identify the contributions that the Federal Comptroller General (CGU) provided by implementing the PGD that can serve as parameters for other bodies to implement their management programs or telework models. The main objective is to describe and detail the development of CGU's Demand Management Program as one of the possible models to be followed within the scope of Normative Instruction No. 65/2020. In theoretical terms, the research uses the EOS Integrative Model. In methodological terms, the research has a qualitative and descriptive approach. This is a case study supported by documentary and bibliographic research. The main sources of data are electronic files, electronic processes, CGU knowledge base, PGD page on the intranet and the internet, open data program, management panels, own system, official journal and legislation. Data analysis uses the content analysis method. The research results consist of the history of development of the CGU Demand Management Program, the main results achieved by the program, as well as the comparison of results obtained in scientific publications on the subject with the results observed in the PGD and ways to improve the management programs and telework models. From the results, a technological product was developed that consists of instructional material to help other organizations to implement demand management programs or telework models based on what was adopted at CGU.

**Keywords:** Public Management – Telework – Management Program

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - <i>BENCHMARKINGS</i> COM A CGU, REALIZADOS POR OUTROS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ....               | 8   |
| FIGURA 2 - TELÉGRAFO SINALEIRO DE CLAUDE CHAPPE E A CODIFICAÇÃO UTILIZADA ..   | 12  |
| FIGURA 3 – MODELO INTEGRATIVO EOS .....  | 38  |
| FIGURA 4 - ESQUEMA DA APLICAÇÃO DA BIBLIOMETRIA.....   | 54  |
| FIGURA 5 - DESENVOLVIMENTO DE UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....  | 58  |
| FIGURA 6 - PROCESSOS DE TRABALHO PASSÍVEIS DE SE REALIZAR TELETRABALHO DURANTE A EXPERIÊNCIA-PILOTO .....            | 69  |
| FIGURA 7 - PRIMEIRO MODELO DE RELATÓRIO DOS INDICADORES DO TELETRABALHO DA CGU.....                                  | 70  |
| FIGURA 8 - TABELA DE ATIVIDADES .....  | 72  |
| FIGURA 9 – FORMULÁRIO DO SEI PARA REGISTRO DO PACTO DO PGD.....  | 76  |
| FIGURA 10 – FORMULÁRIO DO SEI PARA AVALIAÇÃO DO PGD .....  | 77  |
| FIGURA 11 - FRAGMENTOS DA PLANILHA DO RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PGD .....                                       | 77  |
| FIGURA 12 - MENU PACTOS, PARA SOLICITAR PGD-PONTUAL, PGD-PROJETOS E CONSULTAR PACTOS .....                           | 93  |
| FIGURA 13 - PRIMEIRA PARTE DO FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE PACTO DE PGD-PONTUAL – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR .....    | 94  |
| FIGURA 14 – DESCRIÇÃO / PLANEJAMENTO DA SOLICITAÇÃO DE PGD-PONTUAL.....  | 95  |
| FIGURA 15 - CADASTRO DAS ATIVIDADES NO PACTO DO PGD .....  | 98  |
| FIGURA 16 - ATIVIDADES CADASTRADAS NO PACTO .....  | 99  |
| FIGURA 17 – CRONOGRAMA DO PACTO DO PGD, PREENCHIDO AUTOMATICAMENTE PELO SISTEMA.....                                 | 100 |
| FIGURA 18 - EDIÇÃO DO CRONOGRAMA DO PACTO PGD .....  | 101 |
| FIGURA 19 - DECLARAÇÃO QUE SERVIDOR E CHEFIAM ASSINAM NO PACTO .....   | 103 |
| FIGURA 20 - BOTÕES VOLTAR, SALVAR E ASSINAR, PARA SAIR DA TELA DE CADASTRO DO PACTO.....                             | 103 |
| FIGURA 21 - CADASTRO DO TAMANHO DO PACTO, NO PGD-PROJETOS .....  | 104 |
| FIGURA 22 - VISUALIZAÇÃO DO PACTO PELA CHEFIA, QUE PODE USAR AÇÕES DE EDITAR, SUSPENDER, INTERROMPER OU AVALIAR..... | 105 |
| FIGURA 23 - TELA COM OS DADOS DAS ATIVIDADES QUE PODEM SER AVALIADAS PELA CHEFIA .....                               | 107 |
| FIGURA 24 - TELA DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADE .....   | 108 |
| FIGURA 25 - TELA DE DETALHAMENTO DA ATIVIDADE NÃO ENTREGUE NO PRAZO .....  | 109 |
| FIGURA 26 - TELA DE CONSULTA DE PACTO .....  | 112 |
| FIGURA 27 - MENU GERENCIAL .....   | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 28 - RELATÓRIO DE AUXÍLIO A FOLHA DE PONTO NO SISTEMA PGD.....  | 114 |
| FIGURA 29 - REGISTRO DO PONTO NA ENTRADA DO EXPEDIENTE OU ENTRADA DO ALMOÇO.....   | 119 |
| FIGURA 30 - REGISTRO NO PONTO NA SAÍDA DO EXPEDIENTE .....   | 119 |
| FIGURA 31 - REGISTRO DO PONTO ELETRÔNICO NA SAÍDA PARA ALMOÇO.....   | 120 |
| FIGURA 32 - REGISTRO DE OCORRÊNCIAS.....   | 121 |
| FIGURA 33 - TELA DE VISÃO GERAL DO PAINEL GERENCIAL DO PGD.....  | 125 |
| FIGURA 34 - RECORTE DA PÁGINA INICIAL DO PAINEL GERENCIAL, INDICANDO DADOS GERAIS, APÓS APLICAÇÃO DE FILTRO .....                        | 126 |
| FIGURA 35 - AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DOS PACTOS.....   | 127 |
| FIGURA 36 - CAMPANHA DE INTEGRIDADE FAÇA CERTO PGD .....   | 129 |
| FIGURA 37 - PAINEL DE AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE .....  | 130 |
| FIGURA 38 - MAPA DE CALOR DA GESTÃO DE RISCOS.....   | 133 |
| FIGURA 39 - GRÁFICOS DE CLASSIFICAÇÃO DE CATEGORIA DE RISCO, IMPACTO E PROBABILIDADE.....  | 133 |
| FIGURA 40 - LOCAL DE RESIDÊNCIA DOS SERVIDORES DA CGU POR REGIÃO ADMINISTRATIVA NO DISTRITO FEDERAL .....                                | 138 |
| FIGURA 41 - MAPA DE CALOR DE DENSIDADE DEMOGRÁFICA DOS SERVIDORES DA CGU NO DF .....   | 139 |
| FIGURA 42 - QUANTIDADE E PERCENTUAL DE SERVIDORES QUE CONSIDERAM O AMBIENTE PESSOAL INADEQUADO PARA O TELETRABALHO.....                  | 141 |
| FIGURA 43 – PROGRAMAS SE DIVIDEM EM PROJETOS E ATIVIDADES CONTINUADAS (PROCESSOS), QUE POSSUEM CONCEITOS DISTINTOS .....                 | 149 |
| FIGURA 44 - TELA DO PAINEL DO PGD-PROJETOS .....   | 151 |
| FIGURA 45 - EQUIPE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (THIAGO, PRISCILA E DAVI), NO 19º ENCONTRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM BRASÍLIA-DF..... | 154 |
| FIGURA 46 - CAMPANHA PGDICA! .....   | 157 |
| FIGURA 47 - CAMPANHA PGDICA - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.....   | 158 |
| FIGURA 48 - PROJETOS LIGADOS A EXECUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO E PROCESSOS LIGADOS A EXECUÇÃO DA CADEIA DE VALOR .....                      | 165 |
| FIGURA 49 - REALIMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PGD .....                                      | 167 |
| FIGURA 50 - PLANILHA DE HORAS DO PGD NO E-AUD .....  | 168 |
| FIGURA 51 - RELATÓRIO DE ANÁLISE DE HORAS-HOMEM POR PROJETO PRIORITÁRIO .  | 169 |
| FIGURA 52 - SELO DA INICIATIVA PREMIADA NO CONCURSO INTERNO PRÊMIO DE EXCELÊNCIA CGU.....  | 172 |
| FIGURA 53 - SELO CONCEDIDO AOS VENCEDORES DO 23º CONCURSO DE INOVAÇÃO DA ENAP .....  | 173 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - CONCEITOS DE TELETRABALHO .....   | 14  |
| QUADRO 2 - CONCEITOS ASSOCIADOS AO TELETRABALHO .....  | 16  |
| QUADRO 3 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DE INDIVÍDUOS, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE / GOVERNOS..... | 18  |
| QUADRO 4 - ÓRGÃOS E SUAS INICIATIVAS PILOTO DE TELETRABALHO E PROGRAMA DE GESTÃO.....                                      | 22  |
| QUADRO 5 - ÓRGÃOS COM NORMATIVOS ADAPTADOS A IN Nº 65/2020 .....   | 28  |
| QUADRO 6 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO PROPOSTO POR NILLES(1997).....  | 31  |
| QUADRO 7 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO PROPOSTO POR KUGELMASS(1996).....                                       | 32  |
| QUADRO 8 - CHECKLIST DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE TELETRABALHO DE TRANSPORT CANADA (2006).....                          | 33  |
| QUADRO 9 - ARTIGOS CORRELATOS AO TEMA DA PESQUISA .....  | 40  |
| QUADRO 10 - TESES E DISSERTAÇÕES CORRELATAS AO TEMA DE PESQUISA .....  | 45  |
| QUADRO 11 - OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 50  |
| QUADRO 12 - TERMOS E EXPRESSÕES DE BUSCA .....   | 52  |
| QUADRO 14 - FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO TRABALHO .....  | 59  |
| QUADRO 15 - RELATÓRIO COMPARATIVO DOS RESULTADOS TRIMESTRAIS DO PGD.....   | 174 |
| QUADRO 16 - AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO PGD DE JULHO DE 2018 A AGOSTO DE 2021 .....  | 176 |
| QUADRO 17 - VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS ARTIGOS CORRELATOS NO ÂMBITO DA CGU.....                                | 179 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 1 - INFORMAÇÃO SOBRE OS DADOS .....          | 255 |
| TABELA 2 - TIPO DE DOCUMENTO .....                  | 255 |
| TABELA 3 - ANO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....          | 256 |
| TABELA 4 - MANUSCRITOS COM MAIS CITAÇÕES .....      | 257 |
| TABELA 5 - NACIONALIDADE DOS AUTORES.....           | 258 |
| TABELA 6 - TOTAL DE CITAÇÕES POR PAÍS E MÉDIA ..... | 258 |
| TABELA 7 - FONTES MAIS RELEVANTES .....             | 259 |
| TABELA 8 - PALAVRAS-CHAVE MAIS RELEVANTES .....     | 260 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

|        |   |
|--------|---|
| BDTD   | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações   |
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                                     |
| CGU    | Controladoria-Geral da União  |
| CNJ    | Conselho Nacional de Justiça  |
| Codin  | Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional                                 |
| Copav  | Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação Institucional                                     |
| CVRD   | Companhia Vale do Rio Doce  |
| Diplad | Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional                                       |
| ENAP   | Escola Nacional de Administração Pública  |
| Eproj  | Escritório de Projetos  |
| ESG    | Environmental, social and corporate governance – Governança Corporativa, Ambiental e Social     |
| GT     | Grupo de Trabalho, responsável por estudar a viabilidade da implantação do teletrabalho na CGU. |
| LAI    | Lei de Acesso à Informação  |
| MARE   | Ministério da Administração e Reforma do Estado   |
| PDTI   | Plano Diretor de Tecnologia da Informação   |
| PGD    | Programa de Gestão de Demandas  |
| PGD-M  | Programa de Gestão de Demandas por Meta de Produtividade, modalidade de PGD continuado.         |
| PGE    | Programa de Gestão de Empresas Estatais   |

|       |   |
|-------|---|
| PTT   | Produto Técnico ou Tecnológico  |
| RFB   | Receita Federal do Brasil   |
| SEI   | Sistema Eletrônico de Informações   |
| SIGRH | Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos                                 |
| SIPEC | Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal                               |
| TCU   | Tribunal de Contas da União   |
| TI    | Tecnologia da Informação  |
| VDI   | Virtual Desktop Infrastructure ou Infraestrutura de estação de trabalho virtual |

## SUMÁRIO

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>1.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1       | TEMPORALIDADES.....   | 1          |
| 1.2       | O TEMA.....   | 3          |
| 1.3       | O CONTEXTO E O PROBLEMA.....  | 7          |
| 1.4       | OBJETIVOS.....  | 9          |
| 1.5       | PRODUTO TÉCNICO ESPERADO.....   | 10         |
| 1.6       | JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO.....  | 10         |
| <b>2</b>  | <b>APORTE TEÓRICO</b> .....   | <b>11</b>  |
| 2.1       | A ORIGEM DO TELETRABALHO E SEUS CONCEITOS.....  | 11         |
| 2.2       | ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS.....                            | 20         |
| 2.3       | PROGRAMA DE GESTÃO.....   | 35         |
| 2.4       | MODELO INTEGRATIVO EOS.....   | 37         |
| 2.5       | TRABALHOS CORRELATOS.....   | 39         |
| <b>3</b>  | <b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....  | <b>50</b>  |
| 3.1       | MÉTODO, ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....   | 50         |
| 3.2       | FONTE E NATUREZA DOS DADOS.....   | 51         |
| 3.3       | PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....   | 52         |
| 3.4       | INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS.....                               | 57         |
| 3.5       | ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....  | 61         |
| <b>4</b>  | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....  | <b>61</b>  |
| 4.1       | A INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....   | 61         |
| 4.2       | <b>HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS</b> .....             | <b>62</b>  |
| 4.2.1     | O grupo de trabalho (GT) para estudar a implantação do teletrabalho.....                | 64         |
| 4.2.2     | Piloto do Programa de Gestão de Demandas.....   | 71         |
| 4.2.3     | A primeira versão oficial do PGD: Portaria n° 1.730/16.....                             | 75         |
| 4.2.4     | A pesquisa de opinião dos servidores sobre o PGD.....                                   | 79         |
| 4.2.5     | O projeto de Evolução do PGD.....   | 81         |
| 4.2.6     | A Portaria nº 747/2018.....   | 85         |
| 4.2.7     | O Sistema PGD.....  | 92         |
| 4.2.8     | O Sistema SIGRH.....  | 116        |
| 4.2.9     | Painel Gerencial do PGD.....  | 124        |
| 4.2.10    | Respostas a pedidos de acesso à informação.....   | 127        |
| 4.2.11    | Dados Abertos.....  | 128        |
| 4.2.12    | Integridade e Conformidade: campanha Faça Certo e Painel de Conformidade.....           | 128        |
| 4.2.13    | Análise de Riscos e PGD no Exterior.....  | 131        |
| 4.2.14    | Estudo sobre <i>coworking</i> para ampliar adesão ao PGD.....                           | 137        |
| 4.2.15    | PGD Projetos e seu painel.....  | 144        |
| 4.2.16    | A atuação da unidade supervisora e a criação do Escritório de Projetos.....             | 151        |
| 4.2.17    | O PGD na pandemia e a cessão do sistema.....  | 156        |
| 4.2.18    | A Portaria 1.082/21.....  | 162        |
| 4.2.19    | O sistema e-Aud e planilha de horas.....  | 165        |
| 4.3       | <b>OS RESULTADOS DO PGD</b> .....   | <b>172</b> |
| 4.4       | <b>RELACIONAMENTO ENTRE ARTIGOS E O PGD DA CGU</b> .....                                | <b>178</b> |
| 4.5       | <b>OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE GESTÃO E DO TELETRABALHO</b> ..... | <b>185</b> |
| 4.5.1     | Novos arranjos para o espaço físico.....  | 185        |
| 4.5.2     | Unidades Administrativas Virtuais.....  | 187        |
| 4.5.3     | Direito de desconexão.....  | 188        |
| 4.5.4     | Integração dos teletrabalhadores assíduos.....  | 190        |
| 4.5.5     | Ajuda de custos no teletrabalho.....  | 191        |
| 4.5.6     | Indicadores ambientais e financeiros.....   | 192        |
| <b>5</b>  | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>194</b> |
| 5.1       | RESGATE DOS OBJETIVOS.....  | 195        |
| 5.2       | CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....   | 197        |
| 5.3       | PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....  | 198        |
| 5.4       | SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....   | 199        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>200</b> |
| <b>APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO</b> .....                             | <b>213</b> |
| <b>APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES</b> ..... | <b>233</b> |
| <b>APÊNDICE C – PESQUISA DOCUMENTAL</b> .....                                     | <b>245</b> |
| <b>APÊNDICE D – RESULTADOS DA BIBLIOMETRIA</b> .....                              | <b>254</b> |

## **1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

### **1.1 TEMPORALIDADES**

Apesar de ter graduado em Engenharia Elétrica, sempre me interessei pela área de tecnologia da informação (TI), na qual trabalhei em boa parte da minha carreira no serviço público.

Em 2001, tomei posse como técnico judiciário na Justiça Federal de Primeiro Grau no Espírito Santo, onde posteriormente fui nomeado para exercer a função de Diretor de Tecnologia da Informação de 2009 a 2012. No fim de 2012, deixei a Justiça Federal para tomar posse na Controladoria-Geral da União - CGU como Analista de Finanças e Controle, cargo que posteriormente viria a ter a nomenclatura modificada para Auditor Federal de Finanças e Controle. Nesse órgão fui lotado em Brasília, inicialmente na então Diretoria de Sistemas da Informação, que posteriormente viria a se chamar Diretoria de Tecnologia da Informação. Nessa diretoria, fui nomeado chefe de unidade de serviços denominada Serviços Internos, responsável pela implantação e aperfeiçoamento da ferramenta de Gerenciamento de Serviços de TI. Trata-se de ferramenta que gerencia o ciclo de vida de TI, controla demandas, mapeia e padroniza fluxo de processos de trabalho e monitora indicadores.

A área de tecnologia da informação sempre me cativou pelas oportunidades de promover inovações, melhorias em processos de trabalho e ganho de eficiência. No entanto, em 2017, apesar de gostar da área, chegou o momento de procurar novos desafios fora da zona de conforto, saindo da área de TI. Nessa época, fui lotado na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diplad), e, dentre outras atividades, me tornei gestor do então Programa de Gestão de Demandas (PGD) da Controladoria-Geral da União.

Na época, o PGD estava no segundo trimestre de execução após ser oficializado. Tratava-se de um modelo de gerenciamento dos trabalhos que permitia a

execução em teletrabalho, que exigia a pré-existência das tarefas, prazos bem definidos e medição do resultado.

Logo no primeiro relatório trimestral que levantei os indicadores do programa, percebi que o PGD tinha pouca adesão. Apesar de sua utilidade para a gestão e para a qualidade de vida dos servidores, alguma coisa fazia com que os servidores e chefias não o adotassem de forma ampla. Os controles, àquela época, eram baseados em planilhas, o que gerava diversos problemas.

Iniciava-se ali o meu interesse em pesquisar mais o tema. Minha experiência com levantamento de indicadores, os conhecimentos de tecnologia da informação e a experiência em cargos de chefia me fizeram enxergar que havia larga oportunidade de melhoria e inovação naquela seara. Em que pese ter passado por cinco trimestres em experiência-piloto e ter poucos trimestres como um programa oficial do órgão, tratava-se de um programa ainda em estágio inicial de desenvolvimento.

Também em 2017, participei de alguns *benchmarkings* de outros órgãos públicos que queriam conhecer o Programa de Gestão de Demandas da CGU. Nessas reuniões, ficava claro o potencial que o PGD apresentava. Além da CGU ser um dos primeiros órgãos do executivo federal a possuir um programa de teletrabalho implantado, o modelo adotado ainda permitia a gestão por resultados, o que atraía o interesse de outros órgãos.

Ficou latente que apesar de na época se possuir algo inovador no âmbito do Poder Executivo Federal, havia potencial para transformar o PGD em um instrumento ainda mais útil. A baixa adesão era o calcanhar de Aquiles de um programa que poderia ter resultados mais expressivos.

Nessa época, foi tomada a decisão de se analisar o que poderia ser aperfeiçoado no programa. Iniciou-se com uma pesquisa com servidores e chefias para perceber o que não funcionava no modelo até então adotado. Em seguida, desenvolveu-se um projeto para melhoria do programa, no qual fui nomeado gerente do projeto.

Nesse mesmo ano de 2017, ocorreu minha remoção para a regional do Espírito Santo. No entanto, foi solicitado pelo Ministro da CGU que eu continuasse nesse projeto, mesmo trabalhando a distância. O “Projeto de Evolução do PGD” foi autorizado e me tornei o gerente do projeto.

Ao longo dos anos, novos normativos foram lançados, os indicadores do PGD melhoraram substancialmente e o projeto mostrou seu valor. O programa foi reconhecido internamente e externamente, tanto por meio de depoimentos quanto por premiações.

Em 2019, quando fui aprovado no processo seletivo do Mestrado em Gestão Pública, a pesquisa que escolhi foi em torno do Programa de Gestão de Demandas da CGU. Ainda que Teletrabalho seja um tema de pesquisas recorrentes no meio acadêmico, a associação com Programa de Gestão de Demandas não é tão explorada.

Recentemente, o assunto ganhou protagonismo. Desde 1995, a Administração Pública Federal em nada desenvolveu a legislação da temática. Somente em 2018 que o Ministério da Economia normatizou a elaboração de Programas de Gestão com uma instrução normativa, posteriormente atualizada em 2020, em decorrência das evidências apresentadas como efeito da pandemia do coronavírus. Em ambas, a CGU pode contribuir, porém somente na última instrução normativa houve maior alinhamento entre o modelo proposto pelo ministério e o adotado pela CGU.

## 1.2 O TEMA

Este projeto tem como tema a contribuição dos modelos desenvolvidos pela CGU para a Gestão Pública no que tange a teletrabalho e programa de gestão.

A Administração Pública passou pelas fases patrimonialistas, burocrática e gerencial. A reforma gerencial, em meados dos anos 90, se deveu a fatores como necessidade de ganho de eficiência, redução de custos, diminuição do estado, melhoria dos serviços prestados, entre outros.

Um marco da fase gerencial foi a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho 1998, que inseriu o princípio da eficiência ao *caput* do art. 37 da Constituição Federal. (BRASIL, 1998)

Em 1995, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) foi criado no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, que nomeou como ministro Luis Carlos Bresser Pereira, importante autor na área da Gestão Pública. A frente do ministério, Bresser Pereira incentivou uma série de mudanças estruturais na Administração Pública, de forma a promover o gerencialismo, estabelecer regras para a burocracia vigente, entre outros. Uma das medidas foi a promulgação do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que “dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências”. (BRASIL, 1995)

O decreto, que alcança apenas o poder executivo federal, estabelece jornada de 40 horas semanais, controle de assiduidade e pontualidade por controle mecânico, controle eletrônico ou folha de ponto, define condições para o serviço externo, elenca cargos e carreiras que possuem dispensa do controle de assiduidade, entre outras medidas. No âmbito desta dissertação, cabe destacar a redação dada para o decreto no Art. 6º, § 6º:

“Art. 6º ...

...

§ 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 publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade” (BRASIL, 1995)

O decreto é omissivo em esclarecer o que seria esse “programa de gestão”. Tampouco havia normativo inferior regulando o procedimento previsto nesse parágrafo, nem informando que tipos de resultados deveriam ser publicados no Diário Oficial da União. No decreto e em outras legislações também não há

menção a teletrabalho. Esse assunto só foi regulamentado em 2019, com a Instrução Normativa nº 01/2019 (BRASIL, 2018b).

Provavelmente, por falta de clareza, o decreto passou tanto tempo sem ter significativa implementação prática do referido parágrafo. O primeiro caso detectado de menção a esse decreto remonta a Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012, que regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2012b). O artigo primeiro traz a seguinte redação:

Art. 1º Fica instituída, a título de experiência-piloto, a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas das unidades administrativas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), na modalidade de Teletrabalho, pelos servidores integrantes da Carreira de Auditoria da RFB (ARFB), mediante a implantação do Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação. (BRASIL, 2012b)

Como se vê, foram praticamente 17 anos sem implementação prática de um programa de gestão.

Fica clara também a associação direta entre teletrabalho e programa de gestão. Uma vez que o Decreto nº 1.590/95 estabelece que a regra é a jornada de trabalho de 8 horas diárias (art. 1º, caput), de 40 horas semanais (art. 1º, I), que o controle de assiduidade e pontualidade será exercido mediante controle mecânico, controle eletrônico ou folha de ponto (art. 6º, caput e incisos I, II e III), ficou estabelecido como padrão o trabalho presencial. Entretanto, uma vez atendida a situação descrita no §6º do art. 6º, e estando o servidor dispensado do controle de assiduidade para produzir seus trabalhos e sujeito a medição de resultados, é natural que uma das possibilidades seja trabalhar remotamente, em ambiente mais propício à concentração, ainda que o decreto nada fale a esse respeito. Para isso, os órgãos utilizaram-se de portarias para regulamentar internamente que o programa de gestão adotado permite a execução dos trabalhos em regime remoto. (BRASIL, 1995)

Algumas peculiaridades distinguem o programa de gestão previsto no decreto e os modelos de teletrabalho previstos em outros poderes (legislativo e judiciário,

incluindo-se Ministério Público e tribunais de contas) e outras esferas (estaduais, distrital e municipais).

A primeira delas é a exigência de aprovação por Ministro de Estado. Somente o Ministro de Estado pode autorizar que uma unidade administrativa ou até o órgão inteiro realize programa de gestão. Nenhuma iniciativa individual de chefia poderá promover dispensa do controle de assiduidade, se não for amparado pelas regras de um programa de gestão. Qualquer iniciativa nesse sentido possuirá vício de competência. Dessa forma, a instituição de programas de gestão ou de teletrabalho no executivo federal depende de apoio da alta administração.

Outra distinção é a necessidade de se publicar o teor e acompanhamento do programa de gestão, que deve ter resultados efetivamente mensuráveis, no Diário Oficial da União. Essa característica, que tem o viés do gerencialismo implementado na década de 90, torna mais difícil a adoção de programas de gestão por parte dos órgãos do executivo federal. Há a necessidade de se gerar trimestralmente, um relatório que consolide os dados dos indicadores medidos. Não se trata de tarefa simples.

Em se tratando de trabalho remoto, a possibilidade de não haver indicadores de desempenho acompanhados institucionalmente podem criar a mera relação de demandar – executar, sem se ter a real dimensão de que o teletrabalho gerou aumento da produtividade ou mesmo a manutenção da produtividade presencial. Caso haja perda de produtividade, ainda que se possa ter argumentos como redução dos custos com água e energia, redução do trânsito, aumento da satisfação dos servidores, entre outros, percebe-se que o princípio de eficiência da Administração Pública, incorporado à Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19, não é plenamente satisfeito.

Entretanto, apesar de todas as dificuldades, há na Administração Pública um movimento em torno da temática de implantação de programa de gestão ou de normativos de teletrabalho, o que se tornou um desafio, a depender das respectivas legislações, contexto da organização ou objetivos pretendidos.

### 1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

Dada a dificuldade de se implementar mecanismos de controle, de medição de resultados e produção de relatórios, os primeiros programas de gestão da Administração Pública Federal começaram em experiência-piloto.

A Receita Federal do Brasil (RFB), segundo o § 2º do art. 1º da Portaria RFB nº 947/12, passaria por 18 meses de experiência-piloto, com publicações trimestrais de resultados e no último trimestre, deveria ser feita a avaliação dos efeitos e resultados alcançados, e manifestação do gerente de projeto acerca da efetivação ou não do teletrabalho. (BRASIL, 2012b)

A CGU, que teve inspiração nos modelos do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Receita Federal, em uma época em que havia poucos exemplos de teletrabalho implantados, passou por cinco trimestres de experiência-piloto. Em 2018, quando implantou outra modalidade de programa de gestão, o PGD por projetos, também foram vários trimestres em experiência-piloto, até a oficialização.

Essa dificuldade também é retratada no número de *benchmarkings* solicitados à CGU para conhecer o Programa de Gestão de Demandas implementado por ela. Dados os resultados obtidos, as premiações conquistadas e a propaganda positiva realizada pelos servidores e pelos que tomaram conhecimento do PGD, o número de reuniões de *benchmarkings* cresceu significativamente ao longo dos anos. Desde 2017, foram contabilizadas 68 reuniões com órgãos da Administração Pública direta e indireta.

Figura 1 - *Benchmarkings* com a CGU, realizados por outros órgãos da Administração Pública.



**BENCHMARKING**

|         |               |                        |            |                             |                      |                                  |         |                  |               |
|---------|---------------|------------------------|------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------|---------|------------------|---------------|
| CNPQ    | Antaq         | MPOG                   | MMA        | IBAMA                       | ANAC                 | DNIT                             | SUDECO  | MINC             | FNDE          |
| IPEA    | M Transportes | CAPEX                  | M. Cidades | STN                         | TRF 5ª Região        | TCE/RN                           | TCE/RJ  | Home Office 360º | Ancine        |
| CVM     | IFB           | UnB                    | ANS        | PGDF                        | UFRGS                | MAPA                             | TJ/GO   | SOF              | BACEN         |
| Suframa | Anvisa        | Sec. de Economia / GDF | IFES       | ANFIPEA                     | CFA                  | MDR                              | M Saúde | CONAB            | ABIN          |
| PGFN    | Casa Civil    | Fórum Trabalho Remoto  | SES/DF     | Secretaria Administração/GO | Café com Debate/ENAP | Hosp. Univers. Júlio Bandeira/PB | PMI/DF  | TJ/SC            | APEX          |
| MDR     | PRF           | SEGES/ME               | TJ/RO      | SEFAZ/MA                    | SINAL/BACEN          | TSE                              | PGE/RS  | COAF             | Casa da Moeda |
| ABIN    | CGM/SP        | FBB                    | CPRM       | IFBA                        | MMA                  | M Cidadania                      | CVM     | MCTIC            |               |

Fonte: Slide do Arquivo Apresentação-PGD-Historico-Curto.pptx, capturado em 05/01/2021.

Houve um aumento expressivo no interesse por *benchmarking* no ano de 2020, que foi marcado pela pandemia do coronavírus. A realidade do isolamento social fez com que os órgãos quebrassem paradigmas e resistências quanto ao trabalho remoto e fez com que crescesse o interesse em tornar permanente aquela experiência adotada subitamente. Entretanto, alguns órgãos do executivo federal esbarravam não só no Decreto nº 1.590/95, como também na Instrução Normativa nº 01/2018 do Ministério da Economia (BRASIL, 2018b), que regulamentou o referido Decreto e que posteriormente viria a ser substituída pela Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020u). Já órgãos de outras esferas, além de suas próprias legislações, buscavam conhecer a metodologia e os entendimentos adotados na CGU para operacionalizar adequadamente o teletrabalho.

Essas reuniões de *benchmarking* foram realizadas por solicitação de órgãos de todas as esferas (executivo, legislativo e judiciário, além de Ministério Público e tribunais de contas) e de todos os poderes (federal, distrital, estaduais e municipais) da Administração Pública direta e indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista).

Assim, com as devidas adaptações que forem necessárias, percebe-se que a experiência da CGU é útil não apenas para atender ao decreto e às instruções normativas, mas também desperta grande interesse de quem não é regulado por essas normas.

Além do *benchmark*, chama a atenção o fato de o modelo da CGU ter inspirado o Ministério da Economia na atualização da IN nº 01/18 (BRASIL, 2018b) para a IN nº 65/20 (BRASIL, 2020u), o que levou até a cessão do sistema desenvolvido pela CGU para que o Ministério da Economia o adaptasse e disponibilizasse aos demais órgãos.

Mas afinal, se a CGU é tão procurada para demonstrar sua experiência nesse modelo de gestão, questiona-se: **Quais foram as contribuições que a CGU desenvolveu que podem servir de parâmetros para outros órgãos implantarem seus programas de gestão ou seus modelos de teletrabalho?**

#### 1.4 OBJETIVOS

Na CGU, no âmbito do Escritório de Projetos, as reuniões de *benchmarking* ocorriam às sextas-feiras pela manhã, com duração de uma hora e meia a duas horas, aproximadamente. Nesse intervalo de tempo, é feita uma exposição em alguns slides contando a história do desenvolvimento do programa de gestão, o funcionamento do PGD, as premissas e entendimentos adotados, os resultados obtidos, além de erros e acertos. Os gestores dos demais órgãos ficam livres para fazerem seus questionamentos e sanar dúvidas práticas que estão enfrentando no estágio que se encontram de implementação de seu programa de teletrabalho, direcionando as questões para a realidade enfrentada no âmbito de seus órgãos.

Entretanto, apesar da utilidade para os participantes, sabe-se que há muitas dificuldades a serem enfrentadas quando se entra no aspecto prático, que algumas destas dificuldades muitas vezes não são abordadas pelo tempo reduzido da reunião ou não são questionadas por que os gestores ainda não estão no momento de as enfrentarem.

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa é descrever e detalhar as principais contribuições do desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU como um dos modelos possíveis de ser seguido no âmbito da Instrução Normativa nº 65/2020.

Dentre os objetivos específicos, é possível elencar:

1. Apresentar o histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU;
2. Apresentar os resultados alcançados;
3. Comparar os resultados identificados em publicações científicas com aqueles observados no PGD da CGU;
4. Apresentar caminhos para o desenvolvimento de programas de gestão ou de teletrabalho, que podem também ser implementados por outros órgãos.

## 1.5 PRODUTO TÉCNICO ESPERADO

Como resultado da dissertação, foi desenvolvido como Produto Técnico ou Tecnológico (PTT) um material instrucional visando facilitar a tomada de decisão dos gestores que desejem implantar um programa de gestão (ou de teletrabalho) aderente à Instrução Normativa nº 65/2020, baseado na experiência da Controladoria-Geral da União e em outras fontes apresentadas no decorrer deste trabalho. Este PTT poderá ser disponibilizado para consulta de outros órgãos interessados.

O material instrucional proposto atende à linha de pesquisa “Tecnologia, Inovação e Operações no Setor Público” do Programa de Mestrado em Gestão Pública (PPGGP), no projeto estruturante “Transformação e inovação organizacional”.

## 1.6 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO

Esta dissertação tem como justificativa fornecer aos gestores públicos documentação acerca do desenvolvimento de um programa de gestão (ou modelo

de teletrabalho) associado à gestão por resultados. Essa documentação poderá guiar tais gestores, servir de material de referência ou de consulta. De posse desse material, espera-se que os gestores tenham insumos que os auxiliem na tomada de decisão e no processo de entendimento da temática, especialmente no momento que forem implantar ou aperfeiçoar o programa de gestão ou teletrabalho da instituição em que trabalham. O material também se constituiu em um importante registro histórico do desenvolvimento do modelo de gestão por resultados na CGU.

A análise dos fatos relacionados ao desenvolvimento do programa vai desde o seu início, em 2014, com o grupo de trabalho responsável por estudar a viabilidade de implantação do teletrabalho na CGU, até agosto de 2021, com a conclusão do modelo de PGD que influenciou a Administração Pública, com apresentação do novo modelo que utiliza planilha de horas. O ambiente estudado é a Controladoria-Geral da União e sua relação com os normativos expedidos pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), papel que foi exercido pelo Ministério do Planejamento, que a partir de 2019 se tornou o Ministério da Economia através da fusão com outras pastas.

## **2 APORTE TEÓRICO**

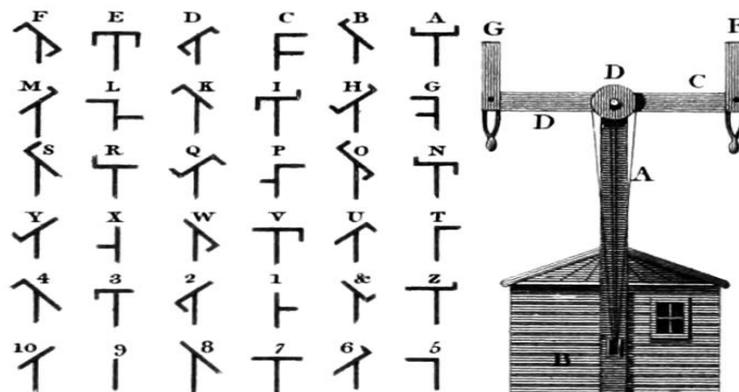
### **2.1 A ORIGEM DO TELETRABALHO E SEUS CONCEITOS**

De acordo com Fincato (2016), a maioria dos estudos erra ao apontar Jack Nilles como o criador do teletrabalho. Segundo a autora, o engenheiro, inventor e abade Claude Chappe criou o telégrafo ótico, em 1793. Do topo de duas torres altas entre as cidades de Brulon (sua cidade natal) e Parcé, separadas por 14 km, conseguiu realizar a transmissão de informações. A experiência com o “Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe” foi aprovada pela Assembleia Legislativa de Paris e foi construída a primeira linha telegráfica entre Paris e Lille, inicialmente para fins militares. Em julho daquele mesmo ano, o sistema foi útil para avisar de ameaças de invasão das fronteiras francesas.

O sistema consistia em duas hastes com roldanas, engrenagens e pêndulos que geravam símbolos para transmissão de códigos entre edificações altas visíveis por

telescópios que apontavam para a torre anterior e posterior, com postos entre 6 e 16 km de distância, conforme a geografia do terreno. Cada posto fazia a retransmissão das informações para o próximo posto, até chegar ao destino.

Figura 2 - Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe e a codificação utilizada



Fonte: (IDIS, 2021)

Ainda segundo Fincato (2016), o trabalho no telégrafo possuía estrutura hierárquica rígida, bem definida e descentralizada e era utilizado não só para transmitir mensagens finalísticas, mas também para passar ordens de serviços e instruções sobre os serviços a serem prestados.

Dessa maneira, observava-se algumas características do teletrabalho: o elemento tecnológico, que na época era o próprio telégrafo; o elemento geográfico, que ficava caracterizado pelo distanciamento entre o prestador de serviços e os gestores; e o elemento organizacional, que consistia na estrutura hierárquica estabelecida para funcionar com características não presenciais (STÜRMER; FINCATO, 2020).

Mello (1999), por sua vez, aponta para a Companhia Estrada de Ferro Penn, em 1857, como a primeira a apresentar processo de trabalho estruturado para o teletrabalho, utilizando o telégrafo elétrico para gerenciar o pessoal distante do seu escritório central. A operação seguia o fio do telégrafo e se tornava um complexo de operações descentralizadas.

Porém, foi com o americano Jack Nilles que o teletrabalho começou a ser conceituado nos termos de hoje. Nilles era funcionário da NASA (National Aeronautics and Space Administration) e tinha experiência em desenvolvimento de projetos de veículos espaciais. Em visitas aos planejadores de transportes urbanos, questionava o problema da quantidade de deslocamentos diários entre o trabalho e as residências. Em 1973, propôs um estudo para uma “política federal de substituição do transporte pelas telecomunicações” (NILLES, 1997, p.10).

A proposta de estudo foi aprovada e recebeu financiamento da *National Science Foundation* (Fundação Nacional para a Ciência). Nilles formou uma equipe interdisciplinar na Universidade do Sul da Califórnia para estudar formas de substituir o transporte pelas telecomunicações. A proposta de Nilles vinha numa época em que os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que possuíam parcela significativa da produção mundial, optaram por aumentar significativamente o preço do barril de petróleo através de sucessivos cortes na produção (LINERO; ROCHA, 2020).

De acordo com Mello (1999, p. 11), em 1976, o livro *The telecommunications-transportation trade off* apresentou o conceito de *telecommuting*. Na etimologia, *commuting* (ou comutação) significa alternar, trocar, inverter. Porém também tem o significado de viajar regularmente entre casa e trabalho. Nesse sentido, Nilles cunhou um novo termo para significar o processo de substituição das viagens regulares ao trabalho por elementos de telecomunicações, com objetivo de levar o trabalho ao trabalhador em um ou mais dias por semana, reduzindo deslocamentos.

Com o passar do tempo, outros termos passaram a ser utilizados para se referir ao teletrabalho. Mello (1999) aponta que enquanto *telecommuting* era muito utilizado nos EUA, na Europa o termo *telework* foi mais popular, porém, possuía o mesmo significado de *telecommuting*.

Alguns termos em português passaram a ser utilizados como sinônimo de teletrabalho: trabalho flexível, trabalho virtual, trabalho em casa, trabalho remoto, trabalho a distância, e em inglês, *e-work*, *home office*, *homework*, *flexwork*. No

entanto, algumas dessas denominações são contextos específicos dentro do teletrabalho.

Verificou-se que o teletrabalho é uma das possibilidades em arranjos de trabalho flexível mais amplos, que têm o intuito de facilitar o convívio familiar, permitir que o trabalhador dê atenção aos filhos ou idosos, possibilitar a jornada reduzida com redução de remuneração proporcional, entre outros. Esses arranjos de trabalho são tratados como um gênero do qual o teletrabalho é espécie integrante.

Há diversos aspectos comuns de tais arranjos, como satisfação no emprego, redução do stress, conflitos entre o tempo de trabalho e o de afazeres domésticos ou do horário de lazer, entre outras percepções dos teletrabalhadores e chefias. Alguns dos termos verificados nesse contexto são: *worklife flexibility arrangement* (arranjo de flexibilidade de vida profissional), *worklife programs* (programas de vida profissional), *worklife balance arrangement* (arranjo de equilíbrio entre trabalho e vida), *familyfriendly work arrangement* (arranjo de trabalho pró-família), *flexible work arrangement* (arranjo de trabalho flexível), *smart work* (trabalho inteligente). (Kossek; Lautsch, 2018; Mas-Machuca; Berbegal-Mirabent; Alegre, 2016; Eon; Choi; Sung, 2016).

Essa linha de arranjos flexíveis de trabalho pode ser exemplificada nos Estados Unidos. Em junho de 2014, o Presidente Barack Obama assinou um memorando presidencial intitulado “*Enhancing workplace flexibilities and work-life programs*” (THE WHITE HOUSE, 2014), para ajudar a atrair, dar autonomia e reter talentos e força de trabalho produtiva no século 21. O foco desse memorando era impulsionar a construção dos requisitos de aprovação da Lei de Melhoria do Teletrabalho, de 2010 (US GOVERNMENT, 2014).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das diversas definições encontradas para teletrabalho.

Quadro 1 - Conceitos de Teletrabalho

| Autor                      | Conceitos e definições de teletrabalho                              |
|----------------------------|---|
| Jack Nilles (Nilles, 1997) | Atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por |

| Autor   | Conceitos e definições de teletrabalho  |
|---|---|
|   | semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço envolvendo qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação.  |
| Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. (BRASIL, 2017b)                              | Art. 75-B. - ... 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.   |
| Lei Pública 111-292, de 9 de dezembro de 2010. (US GOVERNMENT, 2010)                | Arranjo de trabalho flexível no qual um funcionário desempenha as funções e responsabilidades da posição, e outras atividades autorizadas, de um local de trabalho aprovado diferente do local de onde o funcionário iria trabalhar.  |
| Resolução-CNJ nº 227/2019 (BRASIL, 2016a)   | Art. 2º, I - Modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos;   |
| Verbetes Teletrabalho, em Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (PRIBERAM, 2021) | Atividade profissional realizada fora do espaço físico da entidade empregadora, com auxílio de tecnologias de comunicação à distância e de transmissão de dados.  |
| Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. (SOBRATT, 2017, p.10)        | Toda modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e fora do local sede da empresa, com a utilização de tecnologias de comunicação e informação (computadores, tablets ou smart-phones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel entre outros), que permitam receber e transmitir dados, arquivos de texto, imagem ou som, mediante controle, supervisão e subordinação. |
| Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018, p. 282)                           | A forma de organização e / ou realização de trabalhos, recorrendo às tecnologias da informação, no âmbito de um contrato / relação de trabalho, em que o trabalho, que também poderia ser realizado nas instalações do empregador, é executado fora das instalações em base regular.  |
| Rocha e Amador (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153-154)                                    | A definição de teletrabalho não é unívoca (...) Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota.   |

Outros conceitos conexos ao teletrabalho e ao trabalho flexível envolvem a forma de prestação do trabalho, o local de prestação, o tipo de relação de emprego, entre outros. Alguns termos surgiram decorrentes de variações de conceitos já existentes enquanto outros são modelos comerciais que exploram a possibilidade do teletrabalho. O Quadro 2 expõe os diversos conceitos e termos obtidos que são associados ao teletrabalho de alguma forma:

Quadro 2 - Conceitos associados ao Teletrabalho

| <b>Termo</b>   | <b>Definição</b>   |
|--|--|
| Trabalho Autônomo<br>( <i>Working Solo</i> )                                 | Realizado por profissionais autônomos, liberais, da economia informal, “ <i>free lancers</i> ”, ou por trabalhadores de menor nível técnico, como motorista, vendedores ambulantes, entre outros   |
| Centro Satélite ou Escritório Satélite<br>( <i>Satellite Office Center</i> ) | É um edifício de escritórios, ou parte de um edifício, inteiramente de propriedade de uma organização (ou cedido em regime de leasing), ao qual os funcionários comparecem regularmente para trabalhar. Entretanto, é mais próximo da residência desses trabalhadores que a sede da empresa. |
| Centro Local<br>( <i>Telecenter</i> )  | Semelhante ao Centro Satélite, porém de utilização compartilhada.  |
| <i>Telecottage</i>   | Local equipado com computadores e conexão à internet, situado em zona rural ou distante dos grandes centros, que atende a população local.   |
| Escritório em Casa<br>( <i>Home Office</i> )                                 | Quando o trabalho é realizado na residência do funcionário. É uma das modalidades possíveis de teletrabalho.   |
| Escritório Virtual<br>( <i>Virtual Office</i> )                              | Quando não há local específico para a prestação do serviço, podendo ser sua residência, um hotel, um café com acesso a internet, etc.  |
| <i>Hoteling</i>  | É uma espécie de escritório ocasional, que pode ser usado por autônomos para receber correspondências e proporcionar uma sala para reuniões eventuais, estrutura rotativa que não é utilizada em todo o tempo e que permite redução de custos.   |
| Trabalho Flexível<br>( <i>Flexible Work ou FlexWork</i> )                    | Novos arranjos de trabalho que tornam mais maleáveis as horas trabalhadas, horários de trabalho, local de prestação dos serviços, dentre outras. Conceito mais amplo que o próprio teletrabalho.   |
| Trabalho em empresa remota ou  | <i>Call-centers</i> ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras  |

| <b>Termo</b>   | <b>Definição</b>   |
|--|--|
| off-shore  | zonas do globo com mão de obra mais barata.  |
| Trabalho informal ou teletrabalho misto                                      | Arranjo com o empregador em que se trabalhe algumas horas fora da empresa.   |
| <i>Lan House</i>   | Um ponto comercial com diversos computadores em rede, que normalmente são utilizados para jogos eletrônicos, mas que também podem servir para trabalhar, imprimir, acessar e-mails, entre outros. Ambiente razoavelmente inseguro no que se refere a segurança da informação.  |
| <i>Coworking</i> , cotrabalho, trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo | Modelo de trabalho baseado no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não trabalham necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais, empreendedores e usuários independentes. É uma maneira utilizada por muitos profissionais autônomos para solucionar o problema de isolamento do modelo de trabalho conhecido como teletrabalho. |
| <i>Cyber café</i>  | Ambiente que mistura uma cafeteria com acesso à internet e tomadas elétricas disponíveis, de forma a viabilizar que os clientes utilizem seus dispositivos de TIC para acessar a rede. Alguns usuários de teletrabalho buscam esses locais de forma a evitar o isolamento, mudar de ambiente, tomar um café ou fazer um lanche.  |
| Direito de desconexão  | Surgido na França, está relacionado a políticas que estabelecem o direito do trabalhador de separar sua vida de trabalho e a vida privada, assegurando a possibilidade de se desconectar nos seus períodos de descanso e evitar o “trabalho sem fim”, <i>stress</i> e até mesmo o <i>burn out</i> (esgotamento).   |
| Espaço de trabalho virtual   | Ambiente livre de limites tradicionais de tempo e espaço, onde os funcionários podem trabalhar de forma individual ou colaborativa, em áreas geograficamente dispersas, dentro e fora do horário comercial padrão.   |

Fonte: Elaboração própria (2021) baseada em Mello (1999, p.11), Rocha e Amador (2018, p. 154), Ilo (2018, p. 284), Hanashiro e Dias (2002, p. 5), Velbeke et. al, (2007, p. 1)

A literatura é extensa ao tratar das vantagens e desvantagens do teletrabalho. O Quadro 3 as apresenta sob três perspectivas: individual, organizacional e da sociedade / governo.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho na perspectiva de indivíduos, organizações e sociedade / governos.

| <b>Nível</b> | <b>Vantagens</b>   | <b>Desvantagens</b>  |
|--------------|--|--|
| Individual   | Redução do tempo de deslocamentos entre residência e o trabalho.   | Isolamento social e profissional   |
|              | Diminuição de custos com transporte, alimentação e vestuário.  | Aumento dos casos de depressão   |
|              | Compartilhamento de conhecimentos (necessário a qualquer relação a distância).                           | Aumento dos custos de infraestrutura (gastos com energia elétrica, material de expediente) |
|              | Melhoria na qualidade de vida, ampliando oportunidades para lazer, saúde e convívio familiar.            | Riscos ergométricos e de segurança no ambiente de trabalho.                                |
|              | Flexibilidade de horário.  | Redução das oportunidades de crescimento profissional.                                     |
|              | Elevação da satisfação e motivação.  | Menor chance de promoção   |
|              | Aumento da produtividade.  | Extensão da jornada de trabalho.   |
|              | Aumento da autonomia e independência.  | Confusão entre o espaço privado e o espaço profissional.                                   |
|              | Redução dos riscos com contágio de doenças, acidentes de trabalho, violência no trânsito e afastamentos. | Falta de legislação específica e abrangente para proteger o teletrabalhador.               |
|              | Possibilidade de trabalhar em ambiente com menos interrupções  | Possibilidade de o ambiente familiar interferir no ambiente de trabalho.                   |
|              | Redução do <i>stress</i> , da tensão profissional e do conflito interpessoal com colegas de trabalho.    |  |
|              | Mais opções no mercado de trabalho para pessoas com deficiências.  |  |

| Nível  | Vantagens   | Desvantagens  |
|--|---|---|
| Empresas   | Ganhos de produtividade.  | Conflitos entre colegas de trabalho, decorrente da falta de entendimento entre as diferenças de teletrabalhador, podendo afetar o clima organizacional. |
|  | Redução dos custos com estrutura física.  | Dificuldades de supervisão.   |
|  | Redução de custeio com água, energia, reprografia, manutenção e contratos.  | Enfraquecimento da cultura organizacional.  |
|  | Redução no custo com viagens, diárias e passagens.  | Necessidade de investimentos específicos em infraestrutura.   |
|  | Competitividade na atração e retenção de competências.  | Riscos de segurança da informação.  |
|  | Aumento da qualidade do trabalho e dos serviços prestados aos clientes.   | Supervisão à distância pode interferir no nível de <i>feedback</i> .  |
|  | Redução do turnover e do absenteísmo.   | Risco de imagem (funcionário no suposto horário de trabalho ser flagrado pela sociedade em conduta imprópria).  |
|  | Desconsideração das pausas, atrasos e absenteísmos.   | Possível necessidade de custear ou reembolsar infraestrutura do teletrabalhador.  |
|  | Reforço da imagem institucional da empresa (externo) e o clima organizacional (interno).  | Perda de integração entre funcionários de uma mesma equipe ou de integração entre equipes distintas que se relacionem.                                  |
|  | Estímulo e facilidade de atração de talentos (inclusive de outros países), retenção de profissionais e inclusão de pessoas com deficiência. |   |
| Segurança em situações contingenciais que podem dificultar o deslocamento dos colaboradores – manifestações, greves em setores públicos, enchentes, grandes acidentes etc. |   |   |

| Nível                  | Vantagens   | Desvantagens   |
|------------------------|---|--|
| Sociedade /<br>Governo | Redução de tráfego  | Concorrência na contratação de mão de obra em outra região.                        |
|                        | Combate à exclusão social.  | Aumento de doenças, decorrentes de esforço repetitivo.                             |
|                        | Redução do consumo de combustíveis, poluição e emissão de gases do efeito estufa.   | Perda de empregos por conta da terceirização.                                      |
|                        | Promoção de desenvolvimento regional mais equilibrado, ampliando as condições de contratação de moradores em áreas mais afastadas dos centros industriais e comerciais. | Impacto econômico na região das empresas (restaurantes, postos de gasolina, etc.). |
|                        | Incentivo ao consumo na região do teletrabalhador (restaurantes, postos de gasolina, etc.).   | Impacto no mercado imobiliário.  |

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida (2018, p. 28-29), Alves (2020, p. 60-61) e Faria (2020, p. 35-37).

## 2.2 ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Desde Nilles (1997) na década de 70 do século passado, as condições para realização do teletrabalho mudaram muito. Naquela época, computadores pessoais eram raros. Em 2021, é possível trabalhar através de computadores, notebooks, celulares e *tablets*, observando-se que já são considerados obsoletos os PDAs (acrônimo de *Personal Digital Assistents*, como o *palmtop*), os *paggers* e os *Blackberrys*.

Os sistemas de comunicação também evoluíram consideravelmente, desde os primeiros telégrafos. Passamos por *links* de dados analógicos, *links* digitais, equipamentos de *fax* / *modems* usando linhas telefônicas, até o momento atual,

em 2021, com conexões em fibra ótica, internet a rádio, *wireless*, ou por telefonia celular amplamente difundidos.

No Brasil, na data que este trabalho foi escrito, eram comercialmente ofertadas conexões de 300 Mbps em fibra ótica para o mercado doméstico nos grandes centros urbanos. Em breve, quando a tecnologia 5G estiver disponível no Brasil, aparelhos celulares poderão atingir velocidades da ordem de gigabytes por segundo, o que representa uma conexão em torno de um milhão de vezes mais rápida que os primeiros *modems* do mercado doméstico da década de 90, que possuíam 2,4 Kbps.

Recursos como criptografia, Virtual Private Network (VPN) (Redes privadas virtuais), extranets, computação em nuvem, entre outros, se tornaram amplamente disponíveis, tanto em soluções gratuitas quanto em soluções corporativas e pagas. O armazenamento de arquivos em nuvem se tornou um serviço popularizado, com uma série de empresas oferecendo armazenamento gratuito de arquivos da ordem de gigabytes (ex: Google Drive, Microsoft Onedrive, Dropbox), mas também oferecendo soluções corporativas mais robustas.

Ferramentas de comunicação instantânea também se popularizaram e com o tempo, passaram a estar disponíveis em múltiplos dispositivos (*tablets*, celulares e computadores ao mesmo tempo, com a mesma conta). Dentre os recursos dessas ferramentas pode-se citar *chat* em texto, ligação por voz, ligação por videochamada, troca de arquivos, criptografia, sincronização de contatos e conversas nos diversos dispositivos, entre outros.

Algumas ferramentas possuem recursos para videoconferência com vários participantes simultâneos, compartilhamento de tela, controle remoto (poder controlar remotamente o teclado e mouse de terceiros, quando autorizado), votação, entre outros. Em 2021, diversas ferramentas estavam difundidas nesse segmento: Whatsapp, Facebook Messenger, Telegram, Teams, Skype, Facetime, Cisco Webex, Google Meet, Google Duo, Google Hangouts, Zoom, entre outras, cada uma com suas particularidades, recursos e limitações.

Toda essa evolução tecnológica disponível na residência das pessoas viabilizou a implantação do teletrabalho em diversas empresas e órgãos públicos, aplicando-

se os recursos conforme o caso, mediante as devidas adaptações ao contexto de cada instituição, num ritmo que não era possível na era de Nilles.

No mundo, as empresas ligadas à tecnologia e comunicação de dados foram sempre as pioneiras na implantação do teletrabalho, e no Brasil não foi diferente. Na Administração Pública, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), empresa pública federal, foi precursor na implantação do teletrabalho na Administração Pública. Primeiro, em 1986, num piloto para quatro desenvolvedores de *software*, no Rio de Janeiro, que não teve continuidade. Depois, em 1996, em outro piloto, em Florianópolis, que também fracassou. Por fim, em 2006, implantou o teletrabalho oficialmente (SOBRATT, 2013, p. 16-17).

Em 2009, foi a vez do TCU, que realizou a experiência-piloto através da Portaria-TCU nº 139, de 09 de março de 2009 (BRASIL, 2009) e a oficializou no ano seguinte através da Portaria-TCU nº 99, de 5 de abril de 2010 (BRASIL, 2010). Anos mais tarde, promoveu o aperfeiçoamento das regras, na Portaria-TCU nº 101/2019, de 8 de março de 2019. (BRASIL, 2019c)

Em 2012, a Companhia do Metropolitano de São Paulo (Metrô), empresa pública estadual, desenvolveu seu programa piloto de teletrabalho (SOBRATT, 2013, p. 82).

No mesmo ano de 2012, a Receita Federal iniciou seu piloto através da Portaria RFB Nº 947, de 20 de abril de 2012. Foi a primeira iniciativa que se tem notícia de teletrabalho no âmbito do poder executivo federal, vinculada ao Decreto Nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Desde então, diversos outros órgãos públicos federais seguiram o mesmo fundamento normativo.

Com o passar dos anos, inúmeros órgãos públicos desenvolveram seus pilotos e passaram a implantar seus programas de teletrabalho ou seus programas de gestão (quando se refere ao poder executivo federal), conforme levantamento apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 - Órgãos e suas iniciativas piloto de Teletrabalho e Programa de Gestão

| Órgão | Ano | Normativo |
|-------|-----|-----------|
|-------|-----|-----------|

| Órgão  | Ano  | Normativo   |
|--|------|---|
| Tribunal Superior do Trabalho - TST                  | 2012 | Resolução Administrativa TST nº 1499/2012 (BRASIL, 2012a) |
| Controladoria-Geral da União – CGU                   | 2015 | Portaria CGU nº 1.242/2015 (BRASIL, 2015)                 |
| Ministério da Justiça - MJ                           | 2016 | Portaria nº 469/2016 (BRASIL, 2016b)                      |
| Supremo Tribunal Federal – STF                       | 2016 | Resolução nº 568/2016 (BRASIL, 2016c)                     |
| Ministério do Meio Ambiente – MMA                    | 2018 | Portaria nº 98/2018 (BRASIL, 2018a)                       |
| Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE | 2019 | Portaria nº 475/2019 (BRASIL, 2019b)                      |

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A lista do quadro anterior é meramente ilustrativa, com diversos outros órgãos realizando implantação de seus programas de teletrabalho e programas de gestão. Esses órgãos tiveram versões em iniciativa piloto para depois formalizar a adoção em uma versão com regras mais consolidadas, como no caso do Ministério da Justiça e Segurança Pública, que após a experiência-piloto já mencionada no Quadro 4, oficializou o programa de teletrabalho através da Portaria nº 926, de 31 de outubro de 2017 (BRASIL, 2017a). Outros órgãos passaram até por uma revisão de seu modelo de teletrabalho e criaram versões posteriores, como o caso do TCU em 2019, citado anteriormente.

Há órgãos que estabelecem regras gerais para a implantação do teletrabalho. É o caso do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que regulamentou o teletrabalho no âmbito do poder judiciário através da Resolução nº 227, de 15/06/2016. Este regulamento trazia regras gerais de teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, que, conforme art. 19, poderiam ser complementadas com atos normativos específicos dos órgãos daquele poder. Os artigos 20 e 21 previam que após um ano de implantação deve haver a avaliação do teletrabalho e encaminhamento de tais resultados ao CNJ, para melhorias da referida resolução (BRASIL, 2016a).

Posteriormente, foram realizadas alterações nessa resolução, também com efeitos gerais para o judiciário, através da Resolução nº 298 (BRASIL, 2019a), de 22 de outubro de 2019, Resolução nº 371, de 12 de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021b) e Resolução nº 375, de 02 de março de 2021 (BRASIL, 2021c), que modificaram a

norma original. A publicação de norma de regulamentos gerais não exime os órgãos do judiciário vinculados ao CNJ de deixar de publicar seus próprios normativos, devendo respeitar o teor das regras estabelecidas pelo Conselho.

De igual maneira, o Ministério do Planejamento regulamentou o Decreto 1.590/95 através da Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, definindo regras gerais a serem seguidas para implantação de programas de gestão no âmbito do Poder Executivo Federal. Entretanto, àquela época, vários órgãos já dispunham de seus programas de gestão, ora chamados de teletrabalho, o que gerou necessidade de adequação destes.

Esta IN 01/2018 trouxe diversas regras não previstas originalmente no decreto. No seu artigo 34, dispôs que normativos com menos de um ano de publicados, seriam considerados experiência-piloto em curso, e os com mais de um ano poderiam ser convertidos em programa de gestão em caráter definitivo desde que atendessem ao disposto na Instrução Normativa.

A IN 01/2018 se mostrou tão rígida que iniciativas que estavam em estudo tiveram que ser reavaliadas e se readequir, enquanto normativos que já estavam em funcionamento há muito tempo, ficaram em desconformidade. Em junho de 2020, a Instrução Normativa nº 44 corrigiu em parte tal problema, que acrescentou, entre outros, o artigo 34-A a IN 01/2018, o que permitiu que órgãos que possuíssem programa de gestão em estágio mais maduro que as regras descritas no normativo original, poderiam solicitar a validação de seu programa ao órgão central do SIPEC (BRASIL, 2020j). A CGU foi um dos órgãos que solicitou e recebeu a autorização descrita no artigo 34-A.

Em 2020, ocorreu a pandemia pelo coronavírus (COVID-19). Em março daquele ano, quando a doença começou a ser identificada em vários pontos do país, diversos normativos foram expedidos à medida que a pandemia avançava. No Executivo Federal, foram publicadas a Instrução Normativa Nº 19 (BRASIL, 2020h) e a Instrução Normativa Nº 21 (BRASIL, 2020i), em 12 e 16 de março de 2020, respectivamente.

A IN nº 19/2020 exigiu a execução de atividades remotamente por 14 dias para servidores que tivessem realizado viagens internacionais e que apresentassem

sintomas associados ao COVID-19 (art. 4º), salvo nas situações que a natureza do serviço impedisse, que o normativo indicava o abono da frequência do servidor por aquele período.

A situação da pandemia criou uma situação inédita. Pouco importava se o órgão tinha ou não implantado o seu plano piloto de programa de gestão, uma vez que houve a flexibilização para que o trabalho remoto fosse executado sem um normativo do próprio órgão do servidor com sintomas de COVID-19. A solução apresentada no âmbito da IN 19/2021 também não utilizou como fundamento o Decreto nº 1.590/95, mas sim motivos de saúde pública, o que permitiu a alternativa a este decreto. O artigo oitavo da IN nº 19/2020 estabelece que as medidas dessa instrução normativa perduram durante "...o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19)". (BRASIL, 2020h)

A IN nº 21/2020 alterou a IN nº 19/2021 e ampliou as possibilidades de trabalho remoto ao acrescentar o art. 4º-B. Esse artigo estabeleceu que devem executar atividades remotamente: servidores e empregados públicos com 60 anos ou mais; com imunodeficiência ou doenças preexistentes crônicas ou graves; responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de diagnóstico de infecção por COVID-19, em caso de coabitação; e servidoras lactantes. Além desses, no art. 6º-B, acrescentou a possibilidade de execução de atividades remotas a servidores públicos com filhos em idade escolar ou inferior, que necessitem de assistência de um dos pais. (BRASIL, 2020i)

Por último, o art. 6º-A, I, b da IN nº 21/2020 autorizou, entre outras possibilidades, que o Ministro de Estado ou autoridade máxima da entidade adotasse a jornada em trabalho remoto, que poderia abranger a totalidade ou percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade. (BRASIL, 2020i)

Dessa maneira, durante a vigência da pandemia surgiram novas formas legalmente válidas de se implantar o teletrabalho no serviço público federal, ainda que de maneira temporária. Poderia ser concedido trabalho remoto para grupos

prioritários previamente definidos, pessoas em determinadas situações, ou por meio de ato do Ministro de Estado ou autoridade máxima do órgão ou entidade.

Essa situação levou muitos servidores e empregados públicos do executivo federal a experimentarem pela primeira vez o trabalho remoto, e outros, que já haviam experimentado, a utilizá-lo rotineiramente.

Vários efeitos foram observados a partir dessa situação transitória. Resistências de servidores e chefias foram superadas, resultados foram apresentados mesmo sem o controle presencial, economia com custeio (diárias, passagens, energia, água, auxílios, entre outros) estimado em 1 bilhão de reais no período de cinco meses, no executivo federal (G1, 2020). Dos cerca de 600 mil servidores públicos federais, mais de 300 mil se encontravam de teletrabalho, número jamais atingido antes da pandemia. Os resultados expressivos da utilização do teletrabalho, fizeram com que o governo se interessasse pela manutenção do teletrabalho de forma permanente. (ESTADÃO, 2020)

A partir dos benefícios identificados com a adesão em massa ao teletrabalho, foram estudadas novas possibilidades de otimização de recursos. Uma delas foi o compartilhamento de imóveis e custeio entre órgãos da União, num sistema de condomínio, que ratearia os custos proporcionalmente a área ocupada por cada participante. Com o uso permanente do teletrabalho, o uso desses espaços seria conduzido de forma mais racional. Outra possibilidade estudada foi o uso de *coworking*. (UOL, 2020)

Em 30 de julho de 2020, o Ministério da Economia revogou a IN nº 01/2018 e publicou a Instrução Normativa nº 65. Trata-se de normativo atualizado, menos rígido que o anterior, para ser utilizado na implantação de programas de gestão. Houve contribuição de diversos órgãos de vários poderes, entre eles, a CGU (BRASIL, 2020f). O Ministério da Economia também disponibilizou os sistemas de gerenciamento de programa de gestão desenvolvidos pela CGU (CORREIO BRASILIENSE, 2020) e pela SUSEP (BRASIL, 2020g).

Quando se encerrar o estado de emergência de saúde pública, a Instrução Normativa nº 19/2020 perderá sua vigência e com isso, órgãos públicos federais que utilizaram o trabalho remoto utilizando tal regra ou que a utilizaram para

justificar adaptação das regras vigentes de seus programas de gestão voltarão a estar sujeitos ao Decreto 1.590/95 e passarão a estar sujeitos à IN nº 65/2020. Dessa maneira, para manter os benefícios experimentados com o teletrabalho, os órgãos públicos federais em tal situação deverão instituir ou atualizar seus normativos para ficar em conformidade com o regramento legal vigente. É provável que exista ou surja uma pressão interna, tanto de chefias quanto de servidores para que os órgãos que não disponham de programa de gestão façam a sua implantação, adaptação ou melhoria. Nesse sentido, o modelo adotado na CGU serve como referência.

Os normativos de caráter temporário não foram exclusividade do Poder Executivo Federal. Pode-se citar como exemplo o caso do Tribunal de Contas da União, que publicou a Portaria-TCU nº 46, de 12 de março de 2020, que flexibilizou o teletrabalho no âmbito daquele tribunal durante a pandemia (BRASIL, 2021e). Outros órgãos e poderes seguiram o mesmo caminho e é esperado que, ao término da pandemia, busquem institucionalizar as regras do teletrabalho de forma mais ampla e controlada.

Assim, o contexto atual de implantação do teletrabalho na Administração Pública é de adesão ampla ao teletrabalho, fazendo uso de normativos temporários, advindo da situação transitória causada pelo estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). O diagnóstico é que essa situação transitória trouxe excelentes resultados, e que há uma tendência de que o teletrabalho seja oficializado, atualizado e mais bem estruturado de forma permanente para que mais servidores possam se beneficiar da prática mantendo benefícios como convívio familiar, redução de custos, ganho de qualidade de vida e para que os órgãos possam se beneficiar da economia financeira e do aumento de produtividade.

Quando a situação da saúde pública se normalizar, espera-se que o número de teletrabalhadores seja maior que o observado antes da pandemia e menor que o obtido durante a crise, com parte dos trabalhadores voltando ao regime presencial e parte dos que não praticavam o teletrabalho anteriormente permanecendo no trabalho a distância.

Cabe ressaltar que alguns órgãos públicos federais atualizaram seus normativos para atender aos preceitos da IN nº 65/2020, não dependendo assim de norma de caráter temporário, no caso, a IN nº 21/2020. O quadro a seguir levanta os órgãos que possuem normativos atualizados:

Quadro 5 - Órgãos com normativos adaptados a IN nº 65/2020

| Normativo   | Órgão  |
|---|--|
| Portaria nº 334 (BRASIL, 2020l)                             | Ministério da Economia   |
| Portaria nº 609 (BRASIL, 2021d)                             | Ministério da Cidadania  |
| Portaria nº 376 (BRASIL, 2020m)                             | Ministério de Minas e Energia                                  |
| Deliberação de Diretoria Colegiada Nº 887-E (BRASIL, 2020a) | Agência Nacional de Cinema - Ancine                            |
| Portaria nº 1.038 (BRASIL, 2020e)                           | Instituto Nacional do Seguro Social - INSS                     |
| Resolução nº 5.918 (BRASIL, 2020c)                          | Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT              |
| Portaria STN nº 621 (BRASIL, 2020o)                         | Secretaria do Tesouro Nacional – STN                           |
| Resolução Previc nº 1 (BRASIL, 2020p)                       | Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC |
| Portaria nº 97 (BRASIL, 2020n)                              | Presidência da República – PR                                  |
| Portaria nº 395 (BRASIL, 2020d)                             | Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade.            |
| Resolução BCB nº 67 (BRASIL, 2021a)                         | Banco Central do Brasil - BCB                                  |
| Portaria Anatel nº 1868 (BRASIL, 2020b)                     | Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel                  |

**Fonte:** Elaboração própria a partir do sítio do Portal do Servidor, no assunto Programa de Gestão / Modelos de documentos, em 10 de março de 2021 (PROGRAMA..., 2020).

Saindo da Administração Pública direta para a indireta, onde estão situadas, por exemplo, as sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações públicas de direito privado, o regime estatutário da Lei nº 8.666/93 não é aplicado, nem o decreto 1.590/95 e tampouco a IN nº 65/2020. Nesses entes de regime privado, é aplicada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), estabelecida pelo Decreto-Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (BRASIL, 1943)

No que se refere ao teletrabalho na CLT, duas alterações legislativas foram feitas na década passada, positivando as regras dessa prática no regime celetista. A primeira delas, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, alterou o art. 6º da CLT para equiparar os trabalhadores que exercem suas atividades no estabelecimento do empregador e a distância, desde que estejam configurados os pressupostos de relação de emprego (BRASIL, 2011).

Depois, a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, excluiu os teletrabalhadores do capítulo que trata das regras para a jornada de trabalho, e criou o capítulo II-A, com o título “Do Teletrabalho”, que estabeleceu regras para essa modalidade de trabalho nos artigos 75-A a 75-E (BRASIL, 2017b).

Nesses artigos, ficou expresso que a prestação de serviços em teletrabalho deverá constar do contrato individual de trabalho (art. 75-C), que o comparecimento presencial às dependências do empregador não descaracteriza o regime de teletrabalho (art. 75-B, parágrafo único), que o fornecimento de equipamentos, custeio de infraestrutura, manutenção ou o seu reembolso devem constar do contrato de trabalho e não integram a sua remuneração (art. 75-D), e que o empregador deverá instruir os empregados para evitar doenças e acidentes do trabalho, cabendo ao empregado assinar um termo de responsabilidade se comprometendo a seguir as regras estabelecidas pelo empregador (art. 75-E). (BRASIL, 2017b)

O regime dos empregados públicos e privados também recebeu alterações normativas decorrentes da pandemia do coronavírus. A Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, dispôs sobre as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública (BRASIL, 2020q). Posteriormente, foram publicadas duas medidas provisórias, a MPV nº 927, de 22 de março de 2020 (BRASIL, 2020s) e a MPV nº 936 (BRASIL, 2020t), de 01 de abril de 2020 (STÜRMER; FINCATO, 2020).

A primeira medida provisória (MPV nº 927/20) previa que o teletrabalho poderia ser adotado como uma das medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos do estado de calamidade pública (art. 3º, I); que durante tal estado de calamidade pública o empregador a seu critério poderia alterar o regime de trabalho para teletrabalho, trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o

retorno ao trabalho presencial, independente de acordos individuais ou coletivos, e dispensado de alteração no contrato individual de trabalho (art. 4º, caput); permitiu o teletrabalho a estagiários e aprendizes (art. 5º); estabeleceu o prazo de 30 dias para registrar em contrato as responsabilidades relativas a aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária ao teletrabalho (art. 4º, § 3º), e caso o empregado não possuísse o equipamento ou infraestrutura necessária, poderia o empregador fornecer em regime de comodato que não integraria parcela remuneratória (art. 4º, § 4º, I) ou caso isso não seja possível, o empregado teria a jornada computada como tempo de trabalho a disposição do empregador. (BRASIL, 2020s)

Essa medida provisória também deixou claro que não se aplica registro de jornada e adicional de horas extras aos trabalhadores nessas condições (art. 4º, § 1º) Não foi incorporado o direito de desconexão, apesar da ausência de horas extras, o que pode gerar uma confusão entre expediente e não-expediente. Por fim, a MPV nº 927/2020 teve vigência apenas entre a data da sua publicação e 19 de julho de 2020 (BRASIL, 2020s).

A Medida Provisória nº 936 (BRASIL, 2020t), que foi convertida na Lei nº 14.020, de 06 de julho de 2020, no que se refere a temática do teletrabalho apenas previu que fica descaracterizada a suspensão temporária do contrato de trabalho em caso de manutenção de atividades de trabalho pelo empregado, inclusive por meio de teletrabalho (BRASIL, 2020r). Trata-se de regra ainda vigente, uma vez que foi convertida em lei, sem revogação posterior.

Como se demonstrou, em meio a pandemia, empregados públicos e privados, assim como servidores públicos, tiveram legislação de caráter temporário a respeito do teletrabalho. Nessas circunstâncias, a implementação do teletrabalho foi feita em caráter emergencial, sem seguir ritos tradicionais tratados em bibliografia.

Em condições normais, a implementação do teletrabalho costuma seguir um rito mais cuidadoso, típico de modelos de gestão de projetos e de inovação, em ambiente controlado e limitado, com expansão gradativa. Alves (2020, p. 56)

synthesized the model of telework implementation developed by Nilles (1997), according to Quadro 6:

Quadro 6 - Modelo de implementação do teletrabalho proposto por Nilles(1997)

| <b>Fases</b>  | <b>Características</b>   |
|---|--|
| 1ª - Projeto  | Formação de um grupo de trabalho; detalhamento das ações de implementação; possíveis ganhos  |
| 2ª - Convencimento da alta administração  | Apresentação do projeto e das razões convincentes, quantitativas que justifiquem a utilização do teletrabalho  |
| 3ª - Convencimento do restante da hierarquia: exposições orientadoras   | Regra rigorosa de voluntariedade - convença-os ou esqueça-os   |
| 4ª - Seleção cuidadosa dos teletrabalhadores  | Determinação das funções que podem ser realizadas à distância; avaliação dos aspectos comportamentais dos potenciais teletrabalhadores   |
| 5ª - Estruturação dos ambientes e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de comunicação | Todos os <i>softwares</i> disponibilizados para o escritório tradicional devem estar disponíveis para os teletrabalhadores   |
| 6ª - Estabelecimento de em conjunto procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho                   | Fornecimento aos teletrabalhadores de padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que saibam o que precisa ser feito, quando e com que qualidade   |
| 7ª - Treinamento  | Treinamentos especiais para teletrabalhadores e gerentes, onde deverão ser enfatizados aspectos práticos do teletrabalho, bem como comportamento esperado  |
| 8ª - Início da aplicação do projeto   | Início da aplicação prática do projeto   |
| 9ª - Verificação regular do andamento do trabalho   | Combinação de comunicações pessoais e eletrônicas de forma que a mensagens rotineiras sejam enviadas eletronicamente, enquanto as mais complexas ou de carga emocional sejam enviadas por contato pessoal. |

| <b>Fases</b>   | <b>Características</b>  |
|--|---|
| 10ª - Avaliação e alteração das regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao <i>feedback</i> obtido | Reuniões para que os profissionais possam compartilhar experiências e ideias para melhorar o teletrabalho |

Fonte: Adaptado de Alves (2020) baseado em Nilles (1997)

Alves (2020) também menciona os 10 passos de Kugelmass (1996) para implementação do trabalho à distância, que têm como objetivo reduzir os diversos questionamentos relativos ao teletrabalho. Para cada etapa são estabelecidas ações que a organização pode seguir ao longo do processo de implementação de teletrabalho, conforme Quadro 7:

Quadro 7 - Modelo de implementação do teletrabalho proposto por Kugelmass(1996)

| <b>Etapa</b>  | <b>Ação</b>   |
|---|---|
| 1º - Inicie ampla discussão das questões relativas à flexibilidade          | Responder todas as dúvidas referente ao teletrabalho                        |
| 2º - Escolha tempo flexível, telecommutação e/ou centros de trabalho remoto | Forma como o teletrabalho será adotado: parcial ou total                    |
| 3º - Estabeleça objetivos de participação de curto e de longo prazo         | Iniciar com um projeto piloto e depois implementar em toda a organização    |
| 4ª - Escolha um indivíduo ou grupo para dirigir o programa                  | Definição dos responsáveis - comissão ou força tarefa                       |
| 5ª - Defina um orçamento e financiamento para o trabalho flexível           | Orçamento para assegurar aquisição ou fabricação de softwares, treinamentos |
| 6ª - Estabeleça políticas e acordos de trabalho flexível                    | Normatização  |
| 7ª - Administração firme e envolvimento dos empregados                      | Promoção do programa em toda a organização                                  |
| 8ª - Treine gerentes, supervisores e empregados                             | Treinamento   |

| <b>Etapa</b>                                    | <b>Ação</b>  |
|---|--|
| 9ª - Resolva os problemas à medida que surgirem | Identificados os problemas, encorajar os gerentes e os colaboradores a resolvê-los             |
| 10ª - Avalie resultados                         | Avaliação dos resultados positivos e dos problemas não antecipados no início do projeto piloto |

Fonte: Adaptado de Alves (2020, p. 57) baseado em Kugelmass (1996).

Verbeke et. al. (2008, p. 159-160) propõem um *checklist* de implementação de programa de teletrabalho pela perspectiva da organização, conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Checklist de implementação de programa de teletrabalho de Transport Canada (2006)

| <b>Item</b>                                 | <b>Descrição e tarefas associadas</b>  |
|---|--|
| 1. Formar um grupo estratégico              | Formar um grupo multidisciplinar com todos os grupos chave da organização  |
| 2. Avaliar a organização                    | Analisar quais os perfis de trabalho mais adequados para a prática de teletrabalho   |
| 3. Definir as metas e objetivos do programa | É importante definir objetivos e metas e realizar a mensuração destas para avaliar se os objetivos da organização com o teletrabalho estão se cumprindo.   |
| 4. Definir o escopo do programa             | Iniciar o projeto piloto de teletrabalho com um número delimitado de indivíduos permite medir custos e benefícios em pequena escala, antes de considerar a implantação em larga escala                                       |
| 5. Estimar o custo do programa              | Uma vez que as metas, natureza e escopo dos custos do programa são estabelecidos, os custos podem ser estimados com base em uma revisão detalhada de questões de tecnologia, jurídicas, de RH e de benefícios / facilidades. |
| 6. Monitorar e avaliar o programa           | Acompanhamento e avaliação ajudam o programa de teletrabalho do programa para evoluir de acordo com a experiência real e as necessidades em evolução da organização.   |
| 7. Avaliar a situação do empregado          | Cabe ao funcionário garantir que sua situação e ambiente doméstico permitem efetivamente o teletrabalho. O empregador  |

| Item                                       | Descrição e tarefas associadas  |
|--|---|
|  | poderá fazer inspeções.   |
| 8. Estabelecer uma política de comunicação | A definição de política de comunicação descreve quais ferramentas e aplicações serão utilizadas em quais circunstâncias   |
| 9. Revisar responsabilização               | Revisar a responsabilidade por garantir a compensação por aquisição e manutenção dos equipamentos, custeio de comunicação, entre outros requisitos.   |
| 10. Revisar segurança                      | A segurança e ergonomia do ambiente de trabalho do empregado deve estar em conformidade com as diretrizes organizacionais   |
| 11. Revisar tributação                     | Pode haver vantagens tributárias para os teletrabalhadores. Recomendável aconselhamento contábil.   |
| 12. Providenciar treinamentos              | Treinamentos criam teletrabalhadores e gerentes melhores. Podem envolver assuntos como gerenciamento do computador, gerenciamento de tempo, superação de sentimentos de isolamento, gestão por resultados, e saúde e segurança. |

Fonte: Adaptado de Verbeke et. al. (2008, p. 160) adaptado de *Transport Canada* (2006).

A experiência da CGU na implantação e desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas guarda semelhanças com todos os modelos de implementação de teletrabalho apresentados, bem como divergências e peculiaridades.

Estudar o caso da CGU será útil como *benchmark* no âmbito de órgãos públicos do Poder Executivo Federal que pretendam implantar ou atualizar seus normativos aos termos do Decreto nº 1.590/95 e da Instrução Normativa nº 65/2020, bem como de outros poderes ou esferas que não estão sujeitos aos mesmos normativos, mas que buscam boas práticas de gestão do teletrabalho já adotadas com sucesso no setor público.

## 2.3 PROGRAMA DE GESTÃO

O interesse por Programa de Gestão no âmbito desse trabalho decorre do Decreto nº 1.590/95, que em seu art. 6º, § 6º, apresenta o fundamento legal para dispensa do controle de assiduidade no Poder Executivo Federal, e possui o seguinte texto:

§ 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 **publicado no Diário Oficial da União**, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade. (grifos nossos)

Em uma releitura do teor do decreto, entende-se que o pretendido é a gestão de resultados, que esses resultados possam ser mensuráveis através de indicadores de desempenho e que se tenha publicidade e transparência. A autorização deve estar revestida de um programa, que deve ser assinado pelo Ministro de Estado.

Nesse decreto não há definições acerca do que seria o termo “programa de gestão”. Dada a dificuldade de se encontrar um texto ou livro que determinasse tal conceito, buscou-se no sítio do planalto todas as legislações que faziam menção a tal termo, com intuito de identificar se havia em alguma a definição. A busca foi executada no sítio Google com o seguinte termo: "**programa de gestão**" **site:planalto.gov.br**.

A busca retornou muitas ocorrências de “Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado” ou derivações desta, que junto com “Programa Temático”, é uma subdivisão do Plano Plurianual (PPA), e possui conceito meramente do contexto orçamentário. Em uma das normas pesquisadas, foi definido que Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado expressa e orienta as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental. (BRASIL, 2016d)

Na consulta a todos os Plano Plurianuais, apenas no referente a 2020 a 2023, trazido pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, que o termo programa de gestão foi conceituado (BRASIL, 2019d). O seu artigo 2º, XV, traz o seguinte texto:

“Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

...

XV - programa de gestão - conjunto de ações orçamentárias e não orçamentárias, que não são passíveis de associação aos programas finalísticos, relacionadas à gestão da atuação governamental ou à manutenção da capacidade produtiva das empresas estatais.”

Como se depreende do texto, a definição é direcionada ao contexto do orçamento público, está limitado àquela lei e ainda é distante daquele conceito utilizado no Decreto nº 1.590/95.

Outro normativo relevante que a pesquisa no sítio do planalto retornou foi o do já revogado Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, que instituiu o Programa de Gestão das Empresas Estatais (PGE), destinado a promover a eficiência e a competitividade destas empresas (BRASIL, 1991). Em que pese esse decreto também não definir o conceito de programa de gestão, o seu texto apresentava linhas gerais para o aumento de eficiência e competitividade pretendidos pelo decreto. O instrumento a ser utilizado deveria ser o de contratos individuais de gestão entre a União e a empresa e segundo o art. 8º, § 1º, deveria especificar: objetivos; metas; indicadores de produtividade; prazos para a consecução das metas estabelecidas e para vigência do contrato; critérios de avaliação de desempenho; condições para revisão, renovação, suspensão e rescisão; e penalidades por descumprimento. Como se depreende, o PGE tem um conceito mais próximo ao que foi utilizado no âmbito do Decreto nº 1.590/95.

Com base no Decreto nº 137/91, no ano seguinte foi firmado o também já revogado Decreto nº 797, de 10 de junho de 1992, que tratou de especificidades do contrato de gestão da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que era estatal àquela época. O contrato individual de gestão da CVRD visava incrementar a eficiência e competitividade da empresa, assegurando mais autonomia administrativa. Tinha como objetivo eliminar fatores restritivos à flexibilidade da

ação administrativa, atingir metas e resultados específicos, fixados periodicamente e aferidos por meio de indicadores, entre outros. Também deveria observar o §1º do art. 8º do Decreto nº 137/91. (BRASIL, 1992)

Em 1994, a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás) teve um decreto similar ao da CVRD para regulamentar o seu contrato de gestão. Trata-se do Decreto nº 1.050, de 27 de janeiro de 1994. (BRASIL, 1994)

A partir da análise do PGE e dos decretos que regulamentaram os contratos de gestão da CVRD e da Petrobrás, que se encontravam no mesmo contexto temporal, econômico e social do decreto 1.590/95, é possível determinar um conceito de programa de gestão, ainda que próprio desse autor, como sendo: **um instrumento administrativo-legal que visa estabelecer regras para flexibilização administrativa mediante apresentação de um acordo formal que estabeleça os critérios para se gerenciar o desempenho com acompanhamento através de metas, indicadores, prazos, entre outros, visando ganhos de eficiência e melhores resultados.**

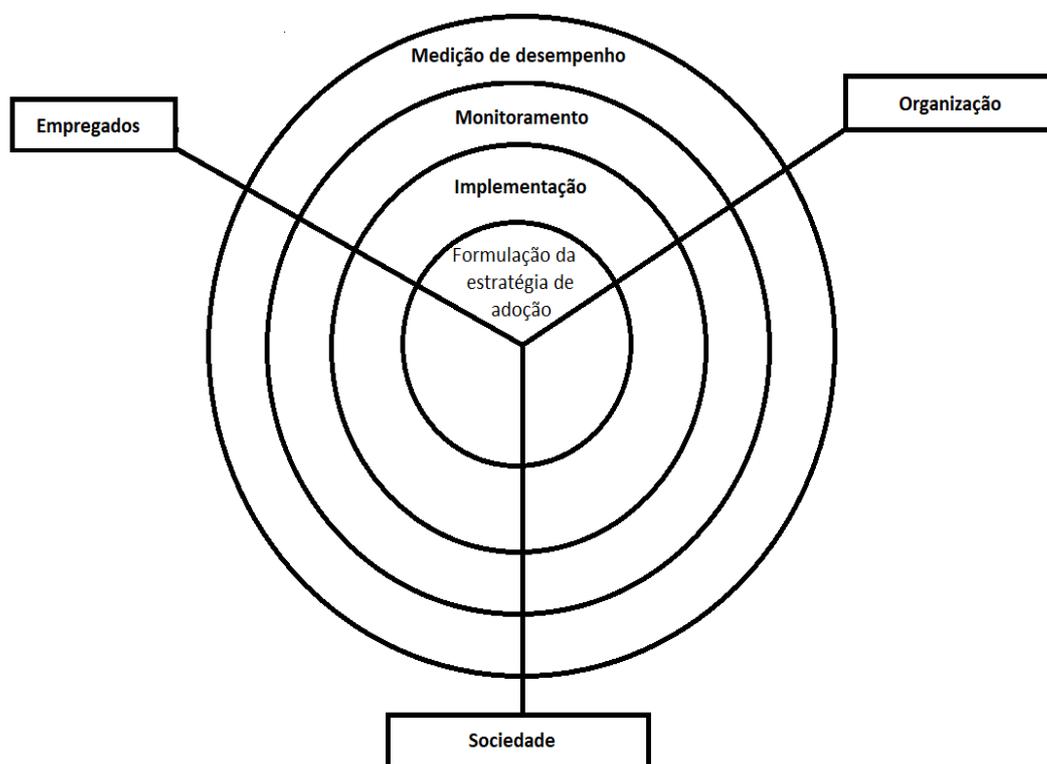
Como já citado, apesar de o Decreto nº 1.590/95 não citar expressamente o teletrabalho, a associação de “dispensa do controle de assiduidade” e “resultados efetivamente mensuráveis” permite estabelecer que os resultados podem ser atingidos independente do controle de frequência, e por consequência, sem a presença física. Para isso, faz-se necessário o instrumento do Programa de Gestão, assinado pelo Ministro de Estado e a publicação dos resultados do programa trimestralmente.

#### 2.4 MODELO INTEGRATIVO EOS

No decorrer deste trabalho, foram apresentados nos Quadro 6 e 7 a síntese dos modelos de implantação de teletrabalho desenvolvidos por Nilles (1997) e Kugelmass (1996). Também foi apresentado o *checklist* de implementação de teletrabalho trazido por Verbeke et. al. (2008).

Verbeke et. al. (2008) ainda contribuiu com a apresentação de seu próprio modelo, ao desenvolver o modelo integrativo EOS de teletrabalho como uma ferramenta para que o ambiente virtual possa se desenvolver e crescer. Esse modelo é composto por três atores (E – empregados, O – Organização, S – Sociedade) e por quatro construtos (Adoção do teletrabalho / formulação da estratégia, implementação da estratégia / execução, medição / *feedback* e impactos / desempenho). Esclareça-se que o termo Sociedade deve ser entendido como um ente capaz de tomar decisões e nesse sentido, é representada pelos políticos e gestores públicos.

Figura 3 – Modelo Integrativo EOS



Fonte: Adaptado de Verbeke et. al. (2008, p. 9)

De acordo com esse modelo, o teletrabalho sob o ponto de vista de cada um dos atores gera consequências positivas ou negativas que refletem nos demais. E em cada etapa de implantação representada nos construtos, há um conjunto de ações específicas relativas a cada um dos atores. Dessa forma, a combinação de

construtos e atores gera 12 componentes, que não devem ser analisados de forma isolada no processo de implementação do teletrabalho, dada a sua interdependência.

Em cada componente, o modelo discute vantagens e desvantagens, ações ou valores que têm maior impacto, efetividade, aceitação ou importância, apresenta medidas possíveis de se adotar, entre outros estudos.

O modelo propõe também que se faça o caminho inverso dos modelos tradicionais de implantação do teletrabalho. Nos modelos tradicionais, começa-se pela formulação da estratégia de adoção, seguida por implementação, monitoramento e avaliação de desempenho. No modelo EOS, defende-se que se desenhe o teletrabalho a partir da avaliação de desempenho, até se chegar à formulação da estratégia. Dessa forma, o modelo propõe iniciar pelo construto mais externo até o mais interno, no âmbito da Figura 3.

## 2.5 TRABALHOS CORRELATOS

Para apresentar o que já foi estudado sobre a temática de teletrabalho no Brasil e no mundo relacionado com a pesquisa no âmbito do presente trabalho, foram estruturados dois quadros que consolidam as publicações correlatas ao tema de pesquisa, sintetizando os seus objetivos, metodologias, modelos / teorias e resultados alcançados. O primeiro deles, trata dos artigos científicos, enquanto o segundo, das dissertações e teses defendidas.

As buscas envolveram o Google Scholar, Periódicos Capes (com atenção especial às bases *Web of Science* e Scopus), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e se concentraram nos anos de 2016 a 2020. Detalhes sobre os termos da pesquisa, número de ocorrências e critérios ou métodos de seleção foram apresentados no capítulo de metodologia.

Quadro 9 - Artigos correlatos ao tema da pesquisa

| Autor(es)/ano                                  | Objetivo(s)   | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados   |
|--|---|---|---|---|
| Kossek; Lautsch (2018)                         | Analisa quais tipos de trabalho se beneficiam dos arranjos de trabalho flexíveis                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Questionário</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria do conflito de papeis</li> <li>• Teoria da característica do trabalho</li> <li>• Teoria do controle</li> <li>• Teoria dos limites e fronteiras</li> <li>• Modelo Demandar-Controlar-Apoiar (DCS)</li> </ul> | Considera que trabalhos de média e alta complexidade tendem a se beneficiar de modelos flexíveis de trabalho, o que não é visto em trabalhos de baixa complexidade e operacionais.  |
| Mas-Machuca; Berbegal-Mirabent e Alegre (2016) | Explora a relação do balanceamento entre vida e trabalho, orgulho da organização e satisfação no trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da troca social (BLAU, 1964; HOMANS, 1958);</li> <li>• Modelo Linear Hierárquico</li> </ul>   | A autonomia no trabalho leva à flexibilidade de tempo e trabalho, que melhora a convivência familiar e atividades de lazer. Esse bom balanceamento na relação de vida e trabalho promove positivamente a satisfação no trabalho e o orgulho da organização. |

| Autor(es)/ano                      | Objetivo(s)   | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| De Vries; Trummer e Bekkers (2018) | Analisa como o trabalho de casa afeta o comprometimento com a organização, o engajamento com o trabalho e o isolamento profissional de funcionários públicos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa-ação</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da troca social (BLAU, 1964; HOMANS, 1958)</li> <li>• Teoria dos Eventos Afetivos (AET) (WEISS; CROPANZANO, 1996)</li> <li>• Teoria da Troca entre Líderes e Membros (GRAEN; UHL-BIEN, 1995)</li> </ul> | Os teletrabalhadores sofrem com isolamento e possuem menos compromisso com a organização, mas não menos compromisso com o trabalho. A interação com as lideranças tende a mitigar os efeitos negativos.   |
| Eon, Choi, Sung (2016)             | Avalia o interesse dos servidores públicos da Coreia do Sul no <i>Smart Work</i> .  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa Quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da ação racional (TRA)</li> <li>• Teoria do comportamento planejado (TPB)</li> <li>• Modelo de aceitação de tecnologia (TAM)</li> </ul>   | A difusão do <i>smartwork</i> é de maneira geral baixa, aumentando entre os jovens, os com pouco tempo de trabalho e os que trabalham em organizações não governamentais. Apoio institucional e tecnológico, redução de custos, aumento de eficiência e produtividade e redução de viagens tendem a aumentar a adesão ao teletrabalho. Isolamento social, perda de comunicação, lideranças que não apoiam o teletrabalho e o gerenciamento do teletrabalho são fatores adversos a sua adesão. |
| Adisa, Gbadamosi, Osabutey         | Estudar o impacto do uso de dispositivos móveis na fronteira da relação trabalho / vida privada   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semi</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das fronteiras</li> <li>• Teoria do processo de trabalho</li> </ul>   | Os dispositivos móveis são importantes para obtenção de flexibilidade (como, onde e quando o trabalho é feito), mas geram confusão entre horas de trabalho e o  |

| Autor(es)/ano        | Objetivo(s)   | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados  |
|----------------------|---|---|---|--|
| (2017)               | dos empregados  | estruturadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> </ul>             |   | horário fora do expediente, cuja fronteira necessita ser adequadamente gerenciada.   |
| Kröll, Nüesch (2019) | Explora os efeitos das práticas de trabalho flexível em relação a fatores ligados ao trabalho (satisfação com o emprego e intenção de mudança de emprego) e em relação a fatores não ligados ao trabalho (satisfação com o lazer e percepção de saúde). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Conservação de Recursos</li> </ul> | O horário de trabalho flexível, licenças remuneradas e teletrabalho significativamente aumentam a satisfação no trabalho e que teletrabalho e licença remunerada reduzem o <i>turnover</i> , mas o horário flexível não. A licença remunerada significativamente aumenta a satisfação de lazer, o que não se aplica a teletrabalho ou horário de trabalho flexível. Os efeitos percebidos na saúde são estatisticamente insignificantes. |

| Autor(es)/ano   | Objetivo(s)   | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados   |
|-----------------|---|---|---|---|
| Lee, Kim (2018) | Estuda o efeito causal da elegibilidade e participação no teletrabalho em relação às atitudes do empregado, incluindo sensação de razoabilidade, satisfação no trabalho e intenção em permanecer no trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da troca social</li> <li>• Teoria da justiça organizacional</li> </ul>  | Trabalhadores que são elegíveis ao teletrabalho possuem maior satisfação no trabalho, sensação de que as regras são justas e intenção em permanecer no emprego do que os que não são elegíveis. A depender dos motivos da não elegibilidade, especialmente se forem por motivos técnicos ou gerenciais, o trabalhador pode sentir que as regras são injustas, ter baixo nível de satisfação no trabalho e maior intenção de mudar de trabalho do que aqueles que são elegíveis. Entretanto, se o motivo for a natureza do trabalho ou motivos pessoais, não há efeito negativo observado. |
| Choi (2017)     | Estuda a relação do teletrabalho com a intenção de mudar de emprego e com o apoio gerencial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das trocas sociais</li> <li>• Teoria dos Sistemas Ecológicos</li> </ul> | A intenção de <i>turnover</i> dos que não podem fazer teletrabalho é maior quando se deve a barreiras (normativas, gerenciais) do que quando não se faz teletrabalho por escolha pessoal. Estes, por sua vez, possuem até menos intenção de <i>turnover</i> do que os que fazem teletrabalho. O apoio gerencial e institucional ao teletrabalho diminui a intenção de <i>turnover</i> .   |

| Autor(es)/ano       | Objetivo(s)   | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados  |
|---------------------|---|---|---|--|
| Kim, Mullins (2016) | Investiga por que algumas políticas de trabalho flexível são pouco utilizadas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da percepção do apoio organizacional</li> </ul> | Há maior probabilidade de os servidores públicos utilizarem esses programas se houver apoio das chefias. Também identifica que mulheres, minorias e jovens são mais abertos a essas políticas. |
| Kwon, Jeon (2020)   | Examina se o comprometimento da chefia com o teletrabalho e cultura orientada a desempenho importam para a satisfação com os programas de teletrabalho federais nos EUA | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Pesquisa quantitativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Institucional</li> </ul>                        | O apoio das lideranças, a cultura orientada para desempenho e a regulamentação do teletrabalho nos EUA contribuíram positivamente para aumentar a satisfação com os programas de teletrabalho. |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Em relação às dissertações e teses, os trabalhos correlatos encontrados foram os seguintes:

Quadro 10 - Teses e Dissertações correlatas ao tema de pesquisa

| Autor(es)/ ano | Objetivo(s)  | Metodologia adotada  | Modelos/ teorias utilizados  | Resultados alcançados  |
|----------------|--|--|--|--|
| Chagas (2020)  | Propor ações para o fortalecimento do Programa de Gestão Orientada para Resultados – PGOR  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa quantitativa</li> <li>• Entrevista</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Fundamental dos Dados</li> </ul> | Propostas para fortalecimento do PGOR com base nos fatores que influenciaram na relação flexibilidade da jornada de trabalho e a melhoria de desempenho. |
| Mross (2016)   | Mensurar o impacto do teletrabalho na percepção de qualidade de vida do servidor, a produtividade do servidor e a redução de custos no órgão | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Análise documental</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Elementos de Gerência de Projetos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PMBoK</li> </ul>                        | Projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria de Previdência  |

| Autor(es)/ ano  | Objetivo(s)  | Metodologia adotada   | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados   |
|-----------------|--|---|---|---|
| Heringer (2017) | Apresentar uma proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em gestão estratégica.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa descritiva</li> <li>• <i>Roadmapping</i></li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Estudo de caso</li> <li>• Observação participativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Metodológico Quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete</li> </ul>  | Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas.    |
| Alves (2020)    | Analisar a implementação do teletrabalho na Controladoria Geral da União, para subsidiar construção de plano de trabalho no IFES e IFECT, conforme Instrução Normativa nº 01 MP/SGP; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa</li> <li>• Estudo de caso</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Análise de conteúdo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria X e Y de McGregor</li> <li>• Modelo de implantação de teletrabalho de Nilles</li> <li>• Modelo de implantação de teletrabalho de Kugelmass</li> </ul> | Guia de construção de um plano de trabalho para implantação de teletrabalho nos IFES e IFECT. |

| Autor(es)/ ano | Objetivo(s)  | Metodologia adotada  | Modelos/ teorias utilizados  | Resultados alcançados   |
|----------------|--|--|--|---|
| Faria (2020)   | Analisar as percepções dos teletrabalhadores em relação às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, bem como aos benefícios, às dificuldades e aos desafios associados ao regime de Teletrabalho em Tempo Parcial (TTP) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Teórico de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey</li> </ul>         | As percepções dos participantes entrevistados são predominantemente positivas em relação às características do trabalho, como, por exemplo, autonomia para organizar e realizar o trabalho; suporte social do gestor; uso de ferramentas de comunicação; e condições de trabalho em regime de teletrabalho. |
| Marcon (2017)  | Construir um modelo de avaliação do desempenho para apoiar a gestão do trabalho remoto adotado na Procuradoria Federal em Santa Catarina   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanti-qualitativa</li> <li>• Estudo de caso</li> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Entrevistas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)</li> </ul> | Modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão do trabalho remoto na Procuradoria Federal em Santa Catarina.  |

| Autor(es)/ ano | Objetivo(s)  | Metodologia adotada  | Modelos/ teorias utilizados   | Resultados alcançados   |
|----------------|--|--|---|---|
| Almeida (2018) | Analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais dos servidores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Pesquisa de campo</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria X e Y de Mcgregor</li> <li>• Modelo de análise de prontidão organizacional para a implantação do Teletrabalho (Steil e Barcia, 2001)</li> </ul> | O TCE/CE possui características que viabilizam o teletrabalho e as características e o perfil são preponderantes para a adaptação ao teletrabalho.                        |
| Amorim (2020)  | Analisar como o TST e os TRTs da 2ª Região, 9ª Região, 11ª Região, 18ª Região e da 22ª Região têm tratado o teletrabalho em seus normativos internos no que se refere às variáveis gestão do teletrabalho, tecnologias e o servidor público teletrabalhador da Justiça do Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Estudo multicase</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> </ul>  | Não utilizado   | Há ampla aceitação e adesão ao teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho e os órgãos possuem normativos relativamente similares, com oportunidades e desafios comuns. |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Os artigos analisados possuem conexão com os objetivos dessa dissertação, uma vez que as conclusões fornecem evidência que auxiliam as escolhas dos gestores para que a implantação do teletrabalho seja mais exitosa.

As dissertações selecionadas, por sua vez, detalham a implantação do teletrabalho em diversos órgãos públicos, suas dificuldades e acertos, com algumas analisando algum momento anterior do estágio atual do Programa de Gestão de Demandas da CGU, cujos levantamentos podem ser aproveitados no âmbito desse trabalho.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo são descritos os métodos e procedimentos utilizados para a coleta e o tratamento dos dados para o desenvolvimento da pesquisa científica no âmbito desse trabalho.

Primeiramente, é necessário revisar os objetivos geral e específicos do trabalho, conforme Quadro 11:

Quadro 11 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos

| <b>Objetivo Geral</b>  | <b>Objetivo Específico</b>  |
|--|---|
| Descrever e detalhar as principais contribuições do desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU como um dos modelos possíveis de ser seguido no âmbito da Instrução Normativa nº 65/2020. | 1 Apresentar o histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU.   |
|  | 2 Apresentar os resultados alcançados.  |
|  | 3 Comparar os resultados identificados em publicações científicas com aqueles observados no PGD da CGU.                                       |
|  | 4 Apresentar caminhos para o desenvolvimento de programas de gestão ou de teletrabalho, que podem também ser implementados por outros órgãos. |

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A partir dos objetivos da pesquisa, pode-se apresentar os métodos, abordagens, tipo de pesquisa e procedimentos para coleta de dados.

#### 3.1 MÉTODO, ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

O trabalho tem abordagem qualitativa descritiva, uma vez que não pretende fazer manipulação estatística dos dados. A pesquisa qualitativa busca explicar o porquê dos fatos, exprimindo o que convém a ser feito, mas não quantifica os valores e as trocas simbólicas nem se submete à prova dos fatos, pois os dados analisados

são não-métricos e se valem de diversas abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A tipologia na dimensão qualitativa se dará pela pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica será desenvolvida utilizando-se livros, artigos científicos, teses e dissertações. O uso da pesquisa bibliográfica tem como vantagem a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que se poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008).

A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. Entretanto, enquanto essa última recebeu contribuição de diversos autores e passou por tratamento dos dados, a pesquisa documental pode ter fontes primárias, que não receberam tal tratamento, permitindo inferências não realizadas por terceiros. (Gil, 2008).

O estudo de caso é um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento (ZANELLA, 2011m). No âmbito desse trabalho, pretende-se detalhar e aprofundar sobre as etapas do desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU (caso em estudo) com apoio de documentos e relatórios que evidenciem os seus resultados (pesquisa documental), correlacionando com a literatura disponível (pesquisa bibliográfica) e apontando-se possibilidades de melhorias (baseado em pesquisa bibliográfica).

### 3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS

O presente estudo utiliza dados essencialmente documentais e bibliográficos. As fontes documentais consistem em processos administrativos eletrônicos no sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informações) da CGU, arquivos eletrônicos de posse do gerente de projetos e disponíveis na rede interna da CGU, base de conhecimento da CGU e publicações no diário oficial da união. As fontes bibliográficas incluem artigos científicos, livros, dissertações, teses e legislações.

Além dessas fontes, foram também coletados dados no sítio eletrônico da CGU e do programa PGD na internet, notícias sobre o PGD veiculadas na mídia, dados abertos do PGD disponíveis na internet, informações disponíveis no sistema PGD e nos painéis gerenciais do PGD.

As informações, tanto de origem interna quanto de origem externa à CGU, foram acessadas apenas no contexto de conteúdos não sigilosos. Os dados documentais foram majoritariamente oriundos de fontes primárias de informação, com exceção dos provenientes de painéis gerenciais e de relatórios trimestrais, que são derivados da base de dados do sistema PGD e passaram por algum tipo de tratamento.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para pesquisa bibliográfica, este trabalho optou por centralizar as buscas na temática do teletrabalho e correlacionar ao programa de gestão e seus resultados em organizações públicas.

Foram buscados artigos em português e inglês compreendidos entre os anos de 2016 e 2021 nas bases de dados acadêmicas *Web of Science* e *Scopus*. Pesquisas adicionais foram realizadas no Google Scholar, Portal de Periódicos da Capes e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sem se restringir somente a artigos.

O quadro 12 mostra os termos e expressões de busca utilizados para o referencial teórico:

Quadro 12 - Termos e Expressões de busca

| <b>Idioma</b> | <b>Português</b>               | <b>Inglês</b>                               |
|---------------|--------------------------------|---|
| Termos        | Teletrabalho                   | <i>Telecommuting, Telework, Home Office</i> |
|               | Programa de Gestão, Desempenho | Management Program, Performance             |
|               | Administração Pública          | Public Administration                       |

| Idioma     | Português  | Inglês |
|------------|--|--------|
| Expressões | (Teletrabalho OR <i>Telecommuting</i> OR <i>Telework</i> OR “Home Office”) AND (“Programa de Gestão” OR Desempenho OR “Management Program” OR Performance) AND (“Administração Pública” OR “Public Administration”)<br><br>Ano da publicação >= 2016 |        |

Fonte: Elaboração própria (2021)

A pesquisa foi executada em janeiro de 2021. Obteve-se como resultados 5.540 documentos no Google Scholar, 177 artigos na base Scopus, dois artigos na base *Web of Science*, 892 artigos no Portal de Periódico CAPES e duas dissertações artigos na BDTD.

A temática do teletrabalho e sua implantação possui diversos assuntos que orbitam ao seu redor. Entre eles, é possível citar inovação, qualidade de vida, clima organizacional, gestão de desempenho, gestão do conhecimento, *coworking*, entre outros, o que permite o aproveitamento de trabalhos que remetam a essas temáticas, quando abordadas.

A gestão pública foi priorizada nas buscas de artigos, porém, uma vez que muitos resultados em instituições privadas podem ser aproveitados na Administração Pública, não houve limitação a artigos no âmbito do setor público, apenas utilização preferencial destes.

No caso específico das bases Scopus e *Web of Science*, optou-se por filtrar apenas artigos publicados em periódicos e aplicar o *Methodi Ordinatio* para revisão sistemática (PAGANI; MAURICIO; RESENDE, 2018). O método consiste em privilegiar artigos com maior relevância científica, ao ordenar tais artigos conforme pontuação obtida na equação *InOrdinatio* que pondera três elementos: fator de impacto do periódico, ano de publicação e número de citações do artigo.

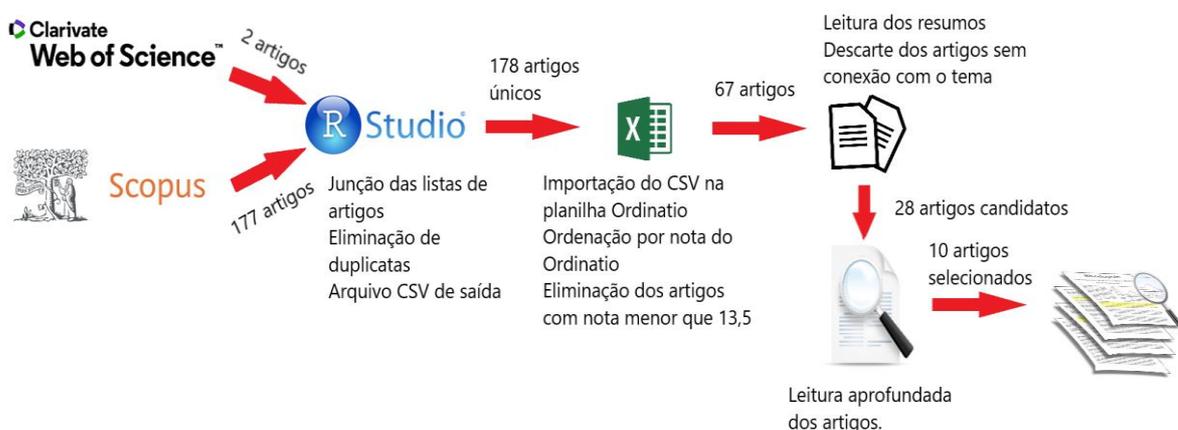
Para realizar a junção e classificação das bases de dados foi utilizada a biblioteca Bibliometrix (ARIA; CUCCURULLO, 2017), no software R Studio. Ao efetuar a junção dos artigos das bases científicas, encontrou-se um artigo repetido, que foi

excluído, restando 178 artigos únicos. Esse conjunto de comandos executados na bibliometria e o sumário das estatísticas geradas pela aplicação do comando foram disponibilizados no Apêndice D deste trabalho.

Uma vez aplicado tais comandos, obteve-se um arquivo que é importado para a planilha do *InOrdinatio*, para serem classificados e ordenados pelos três critérios de relevância. Iniciou-se a etapa de filtragem dos artigos. Optou-se por revisar todos os artigos considerados relevantes, adotando-se como ponto de corte nota superior a 13,5 no *Ordinatio*, o que representou um subconjunto de 67 artigos.

Em seguida, mediante leitura de título e resumo, promoveu-se a exclusão dos artigos que não tinham conexão com o tema da dissertação. Ao aplicar essa metodologia, restaram 28 artigos. Tais artigos foram salvos para leitura mais detalhada, e foram reduzidos a 10 artigos após a análise aprofundada. Esses 10 artigos foram apresentados no tópico 2.5, relativo aos trabalhos correlatos apresentados nesta dissertação.

Figura 4 - Esquema da aplicação da bibliometria



Fonte: Elaboração própria (2021)

Quanto às dissertações e teses, a busca nas demais bases foi preferencialmente por trabalhos que estudavam implantação de teletrabalho em organizações públicas e que detalhassem o que foi feito, o que resultou em oito trabalhos correlatos, apresentados no tópico 2.5.

No que se refere à pesquisa documental, a coleta de informações deu-se em várias frentes: Sistema SEI para processos eletrônicos, documentos na nuvem (Microsoft Teams / Sharepoint), documentos e dados abertos publicados no sítio eletrônico da CGU e na intranet da CGU e legislações publicadas em sites do governo. Também foram utilizados como fonte de dados, sistemas de informação da CGU e notícias sobre o PGD na internet. Utilizou-se mecanismos de buscas, filtros temáticos, *links* específicos dentro de sítios e intranet, e por último, análise de aderência ao tema, quando necessário. Muitas vezes, a simples leitura do nome do arquivo ou do assunto tratado foi suficiente para eliminar arquivos não alinhados ou posteriormente evitar a inclusão de tais fontes na fase de tratamento de dados.

Foram contabilizados 226 processos no Sistema SEI, dos quais três foram citados diretamente, e os demais foram analisados e descartados. Para filtragem de tais processos utilizou-se o agrupamento de “acompanhamento especial” do SEI, em que a unidade responsável cadastra os processos por temática. Por exemplo, a temática “PGD no Exterior” agrega todos os processos do assunto. Ainda assim, só foram candidatos à citação aqueles processos cujo campo “observação” indicasse que o processo tratava de aspecto geral do programa e não de uma situação específica de alguma unidade ou servidor. Todavia, eventualmente, a leitura de alguns processos sobre situações específicas foi necessária para maior compreensão da temática em análise.

No *sharepoint*, foram contabilizados 375 arquivos à época da coleta. Tais arquivos estavam estruturados em árvore de pastas de trabalho, que segregava o PGD por temática, como PGD no exterior, *coworking*, *benchmarking*, entre outras. A pasta “Benchmarking” continha diversas versões de apresentação de *benchmarking* produzidas e atualizadas ao longo do tempo. Tais arquivos foram fundamentais para o desenvolvimento dos tópicos abordados no histórico de desenvolvimento do PGD, bem como para indicar a necessidade de complementar informações como, por exemplo, buscar notícias ou normativos conexos ao tópico abordado e ao relatado nas apresentações.

O nome dos arquivos do Sharepoint permitia, em muitos casos, inferir se o arquivo era relevante para a pesquisa ou não. Os arquivos do Sharepoint utilizados foram listados no Apêndice C.

A pesquisa de legislações e normativos visou dar suporte às transformações das regras vigentes no PGD e discutir as inovações que vinham se concretizando. A seleção desses normativos passou primariamente pelo pré-conhecimento do gestor acerca das normas que incidiram sobre o programa.

A base de conhecimento da CGU, na coleção Governança / Programa de Gestão de Demandas / Legislação PGD continha uma lista de normativos cadastrados pelos gestores do PGD, que também auxiliou na busca por tais itens. Além desta coleção, havia outras coleções cadastradas que continham referências importantes para outras partes do trabalho: Apresentações PGD, Monitoramento dos resultados PGD, Projeto de Evolução do Programa de Gestão de Demandas e Rol de atividades PGD, que foram utilizadas no decorrer do trabalho.

A busca por legislação e normativos, também foi feita no sítio do [planalto.gov.br](http://planalto.gov.br) onde são apresentadas as normas que revogaram a legislação pesquisada ou normas que a legislação pesquisada revogou ou alterou, permitindo expandir a coleta de dados da parte normativa.

À medida que a pesquisa foi avançando, fez-se necessário coletar notícias na intranet e na internet ou informações em sites na internet acerca do tema específico que se estava trabalhando, de maneira a complementar as informações levantadas, mediante uso de buscas com palavras-chave. Os links utilizados constaram da referência bibliográfica do trabalho e do Apêndice C.

Na intranet, uma lista de 28 notícias sobre o PGD estava listada no menu Governança, Programa de Gestão de Demandas, quando se clicava no link “ver tudo” no subtópico Notícias do PGD. Além disso, foram encontrados seis vídeos no link “Assista às *lives* e acompanhe as campanhas do PGD”, que tratavam do PGD-Projetos e do PGD no e-Aud.

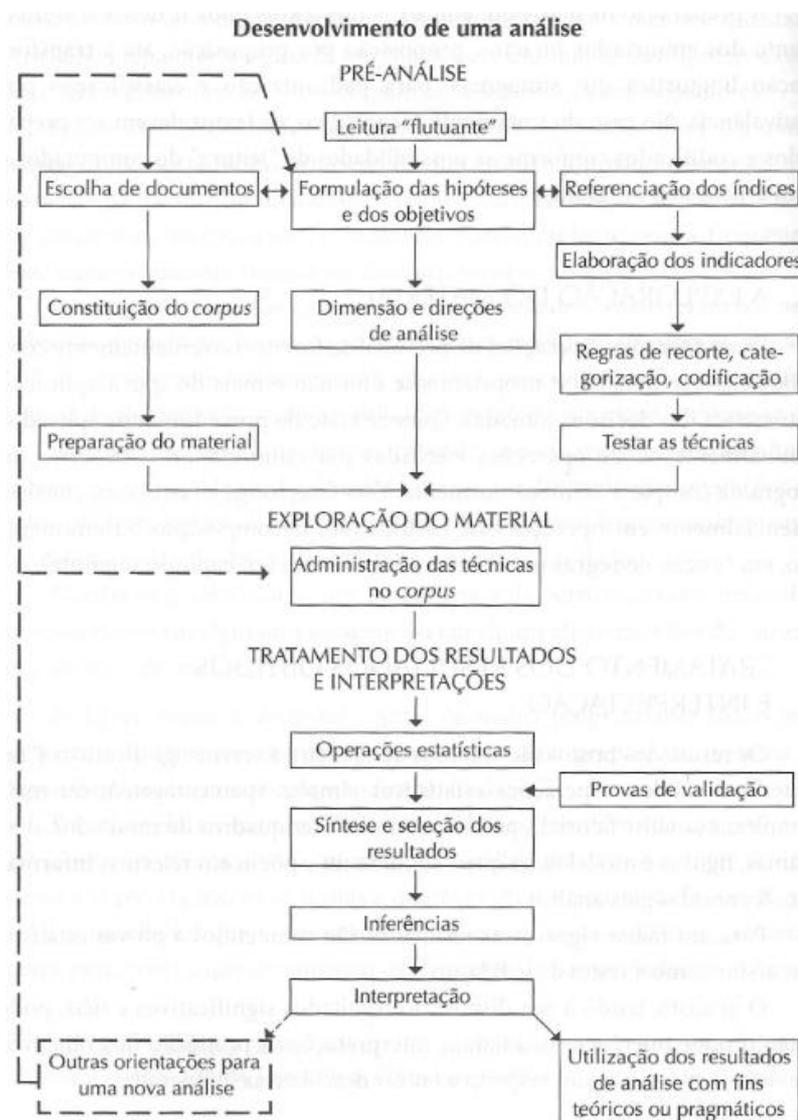
Fizeram parte da coleta de dados informações provenientes de sistemas (PGD, e-Aud, SIGRH), painéis (painel gerencial, painel de conformidade, painel do PGD-

Projetos, painéis do e-Aud) e dados abertos, que permitiram apresentar os resultados do PGD. Também foi possível apresentar a sistemática de funcionamento de tais sistemas mediante apresentação de suas telas e regras de negócio, como parte do objetivo específico de detalhar o desenvolvimento do PGD.

### 3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados utilizou a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p37) a Análise de Conteúdo é “... um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.”. A técnica divide-se em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011, p. 124). A Figura 5 apresenta o fluxo utilizado na análise de conteúdo que contempla diversos artigos.

Figura 5 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011, p.132).

A pré-análise é a fase de organização que se subdivide em leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e preparação do material para análise (GIL, 2008). Da leitura flutuante emergem as unidades de registro ou categorias de análise, que são expressões, temas ou mesmo um acontecimento (ZANELLA, 2011).

O desenvolvimento das categorias de análise se dá ao longo do trabalho, conexos aos objetivos específicos apresentados. Durante a pré-análise, a escolha de documentos deve atender a regras de exaustividade (esgotar a comunicação), representatividade (amostra que representa o universo), pertinência (conexo ao

objetivo previsto) e homogeneidade (devem guardar as mesmas características essenciais, de forma a manter a categoria). (BARDIN, 2011).

A fase de exploração do material é considerada a mais longa e trabalhosa. É a aplicação prática em todo material selecionado de codificação, classificação e categorização, conforme estabelecido na etapa anterior (BARDIN, 2011; ZANELLA, 2011).

Na fase de tratamento de resultados os dados brutos são trabalhados para se obter informações a partir de inferências e interpretações, correlacionando-se o material analisado com a base teórica referencial (ZANELLA, 2011; GEHARDT; SILVEIRA, 2008). A inferência pode ser realizada na presença ou ausência do texto quanto a alguma das categorias. Nesse aspecto, opta-se por utilizar a análise de conteúdo com a abordagem qualitativa, uma vez que os índices obtidos serão não frequenciais.

O Quadro 13 sintetiza os objetivos do trabalho, as fases da análise de conteúdo e os resultados pretendidos.

Quadro 13 - Fases da Análise de Conteúdo em relação aos objetivos do trabalho

| <b>Objetivo específico</b>   | <b>Pré-análise</b>   | <b>Exploração do Material</b>   | <b>Tratamento dos Resultados, Inferências e Interpretações</b>  |
|--|--|---|---|
| Apresentar o histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU | Busca por informações que identifiquem as mudanças e melhorias no PGD ao longo do tempo. | Codificar e categorizar textos que registrem mudanças, melhorias, aperfeiçoamentos, transformações no PGD conforme suas etapas, por tipo. | Estruturar de forma cronológica o desenvolvimento do PGD, detalhar as características existentes em cada etapa. |

| Objetivo específico   | Pré-análise  | Exploração do Material  | Tratamento dos Resultados, Inferências e Interpretações   |
|---|--|---|---|
| Apresentar os resultados alcançados.  | Obter informações numéricas ou qualitativas que expressem os resultados atingidos.   | Codificar e categorizar os dados obtidos nos indicadores nas diversas fontes, bem como dos resultados qualitativos registrados em documentos. | Expor os resultados através de gráficos, quadros, tabelas ou textos que sintetizem os resultados obtidos e apresentar as inferências obtidas quanto aos resultados atingidos. |
| Comparar os resultados identificados em publicações científicas com aqueles observados no PGD da CGU.                                       | Identificar os pontos de decisão que os gestores precisam tomar ao implantar e aperfeiçoar os seus programas de gestão   | Codificar e categorizar os entendimentos dos gestores acerca dos problemas encontrados.   | Apresentar uma lista de medidas que representem boas práticas na implantação de programa de gestão.   |
| Apresentar caminhos para o desenvolvimento de programas de gestão ou de teletrabalho, que podem também ser implementados por outros órgãos. | Levantar melhorias possíveis de se implementar que estavam registradas ou que fazem parte da bibliografia, ou a partir de problemas existentes registrados e não solucionados. | Codificar e categorizar as melhorias que estavam no <i>roadmap</i> dos gestores do PGD e na bibliografia.                                     | Apresentar uma lista de melhorias para os programas de gestão, através de tratamento das informações obtidas, inferências ou interpretações.                                  |

Fonte: Elaboração própria (2021)

Ao longo do cumprimento dos objetivos específicos, foi possível obter insumos que viabilizam o desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico: material instrucional que visa facilitar a tomada de decisão dos gestores na implantação de um modelo de programa de gestão (ou de teletrabalho) aderente a Instrução Normativa nº 65/2020, baseado na experiência da CGU.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A elaboração dessa dissertação utilizou fontes disponíveis publicamente, como legislações, artigos, dissertações e teses. Internamente, teve acesso a documentos e processos não classificados como sigilosos, informações de sistemas que não individualizam ou exponham indivíduos ou unidades administrativas. Dessa maneira, não será utilizado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma vez que não há pesquisa individualizada.

Considerando que se trata de um Estudo de Caso em que não será obtida a opinião oficial do órgão, não foi necessário obter a autorização da CGU.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo foi desenvolvido utilizando extensa pesquisa documental, conforme apresentado no capítulo 3, referente aos tópicos 3.3 e 3.4, que tratam da coleta e o tratamento dos dados. Os documentos utilizados constam de quadro desenvolvido no Apêndice C – Pesquisa Documental, que indexa os documentos para que possam ser citados. Dessa forma, ao se citar o documento “D1”, conforme a tabela refere-se ao “Processo SEI 00190.008218/2014-26” que “Registra informações acerca do Teletrabalho da CGU desde a sua concepção”.

Essa forma de referenciar a documentação analisada permite que tais documentos sejam consultados por servidores da CGU ou até mesmo por pessoas externas, mediante pedido de acesso à informação.

### 4.1 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Controladoria-Geral da União é o órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Correição e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e está dividida em 05 secretarias finalísticas: Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), Corregedoria-Geral da União (CRG), Secretaria de Combate à Corrupção (SCC) e Ouvidoria-Geral da União (OGU). (BRASIL, 2019e)

A CGU tem em seu Mapa Estratégico, a Missão de “Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governo e do combate à corrupção em defesa da sociedade”. Já a sua Visão é “Ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz”. Os seus Valores são “Transparência, Ética, Imparcialidade, Excelência, Idoneidade e Foco no cidadão”. (BRASIL, [2019f])

Atualmente o órgão é formalmente um ministério, mas ao longo do tempo já foi um órgão da Presidência da República, quando sua sigla era CGU-PR. A Controladoria-Geral da União também teve o nome de Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, entre 2016 e 2018. Todas estas nomenclaturas que aparecem nos diversos documentos pesquisados, referem-se ao mesmo órgão.

A CGU possui, em 2021, em torno de dois mil servidores em seu quadro, divididos entre auditores federais de finanças e controle e técnico federal de finanças e controle, além daqueles requisitados de outros órgãos.

#### 4.2 HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS

Este tópico trata do primeiro objetivo específico: “Apresentar o histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU”.

O contexto da CGU no ano de 2014 era de um órgão que na gestão estratégica priorizou projetos estruturantes, como planejamento estratégico, adoção do SEI (Sistema Eletrônico de Informações do TRF 4 para instituição do processo

administrativo eletrônico), mapeamento de processos, mapeamento de competências, gestão do conhecimento e gestão de riscos. (PACELLI, 2020)

Naquela época, o controle de frequência em folha de ponto era predominante, com algumas iniciativas isoladas, no âmbito de experiência-piloto, para a utilização de ponto eletrônico e banco de horas como forma de motivação dos servidores. No tocante a tecnologia da informação, a maioria dos sistemas não estava disponível na extranet ou na nuvem, exigindo por vezes utilizar VPN para o acesso remoto, que dependiam de infraestrutura e licenças e eram de uso significativamente restrito.

Embora a retirada de processos físicos da repartição fosse possível, o procedimento era delicado e cercado de normas de segurança e responsabilização. A adoção do processo eletrônico no sistema SEI, ao longo do piloto, facilitaria a adesão ao teletrabalho.

O histórico do Programa de Gestão de Demandas pode ser resumido nos seguintes marcos normativos:

1. Do grupo de trabalho ao piloto do teletrabalho;
2. Do piloto à Portaria nº 1.730/16, que foi a primeira versão oficial do PGD;
3. Da Portaria nº 1.730/16 à Portaria nº 747/18, modelo que ampliou a participação no PGD e no qual ocorreu a maior parte dos avanços;
4. Da Portaria nº 747/18 à Portaria nº 1.082/21, que é o estágio atual;

Durante cada um desses marcos normativos, várias inovações e melhorias foram desenvolvidas, de forma a construir o modelo vigente do PGD. Tais inovações e transições de normativos serão abordadas no decorrer deste tópico.

Grande parte do desenvolvimento do PGD ocorreu durante a vigência da Portaria nº 747/2018. Durante sua vigência foi publicada também a Portaria nº 2.246, de 5 de julho de 2019, que instituiu o PGD Projetos em paralelo à modalidade até então existente, o PGD por Atividades ou PGD-Pontual. Ambas coexistiram até serem revogadas pela Portaria nº 1.082, que consolidou os normativos até então vigentes, promoveu modernização das regras e preparou caminho para o PGD com nova sistemática, adotada a partir de agosto de 2021.

Nos subtópicos a seguir, são apresentados não só os normativos, mas cada um dos principais avanços, de forma majoritariamente cronológica.

#### **4.2.1 O grupo de trabalho (GT) para estudar a implantação do teletrabalho**

É comum em qualquer instituição que os seus trabalhadores e entidades de classe negociem melhorias para suas respectivas carreiras. Na Controladoria-Geral da União houve demandas em diversas oportunidades por ponto eletrônico com banco de horas e o teletrabalho. Em fevereiro de 2014, o sindicato reforçou o pedido para implantação do teletrabalho. (UNACON, 2014)

Em 25 de abril de 2014, a demanda pelo teletrabalho foi atendida e o Secretário-Executivo da CGU assinou a Portaria nº 893, que instituiu o Grupo de Trabalho (GT) responsável por analisar a possibilidade de realizar trabalho a distância no âmbito daquele órgão. Essa portaria determinava um prazo de 90 dias a partir de sua instituição para apresentar um relatório com o estudo das possibilidades e uma proposta para a direção da CGU. (D1, processo parte 01, p. 2)

O Grupo de Trabalho designado na portaria era composto por um representante de cada uma das secretarias finalísticas, um representante de cada uma das diretorias administrativas da Secretaria-Executiva e por três representantes de controladorias-regionais (RJ, CE e AM). (D1, processo parte 01, p. 1)

A representatividade de todas as unidades foi uma das características deste trabalho desenvolvido na CGU. Os membros do GT eram responsáveis por obter informações no âmbito de suas áreas ou levar a conhecimento do Grupo de Trabalho a sua realidade das unidades que representavam, exercendo o papel de interlocução entre servidores, chefias e GT. A representatividade também ficou expressa na solicitação no envolvimento das entidades sindicais e associativas dos servidores da CGU, através de ofício solicitando manifestação acerca do tema. Foram instados a se manifestar a Associação Nacional dos Auditores Federais de Controle Interno - Anafic e o Sindicato Nacional dos Analistas e Técnicos de Finanças e Controle – Unacon. (D1, processo parte 1, p. 8-9)

Após cada reunião do Grupo de Trabalho, as colocações dos membros e as deliberações do GT eram registradas em ata própria e posteriormente anexadas ao processo administrativo correspondente. Ao todo, foram 10 atas de reuniões até a minuta de portaria. (D1, processo parte 01, p. 1)

A coordenação do grupo de trabalho coube à Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diplad), que viria a ser a unidade gestora do PGD, situação que permaneceu até 2019. A esta diretoria também caberia pedir prorrogação do prazo inicialmente estabelecido na portaria, conforme se fizesse necessário.

A primeira reunião definiu o modelo proposto para o relatório do grupo de trabalho. Deveria conter os seguintes tópicos: (D1, processo parte 1, p. 5)

1. Conceitos;
2. Requisitos gerais individuais para executar o trabalho a distância;
3. Requisitos gerais de modo a preservar a capacidade necessária ao desenvolvimento de trabalhos coletivos;
4. Atividades que podem ser realizadas de forma remota incluindo requisitos individuais específicos, requisitos específicos de modo a preservar a atividade, condições materiais no home office;
5. Proposta de Portaria.

Dentre as premissas estabelecidas nas primeiras reuniões, ficou definido que: (D1, p. 05-13; PACELLI, 2020).

- O teletrabalho exigiria aumento de produtividade;
- O teletrabalho seria um instrumento de gestão que permitiria o estímulo a produtividade, motivação e engajamento das equipes;
- O modelo deveria ser amplo e inclusivo;
- O teletrabalho não é direito adquirido do servidor. Se não houver demanda, não há teletrabalho, de forma a não confundir teletrabalho com sobreaviso ou prontidão;

- Os benefícios organizacionais deveriam estar à frente de benefícios pessoais. Ainda que se argumente a favor da flexibilidade, qualidade de vida, redução do trânsito, poluição ou consumo de combustíveis fósseis, o teletrabalho só se justificaria e venceria resistências se agregasse bons resultados institucionais;
- Que a possibilidade de teletrabalho dependeria do tipo de atividade que se executaria e da disponibilidade existente de estrutura que o trabalho exigisse, como acesso ao sistema, rede, intranet, mensageria instantânea, entre outros;
- Que os trabalhos deveriam ser avaliados quanto a prazo e qualidade;
- Que serviço externo difere de teletrabalho. O primeiro se refere a trabalhos que não podem ser executados dentro do órgão, como uma fiscalização *in loco* em outro órgão, enquanto o segundo é o trabalho que seria feito dentro do órgão, mas que por opção da Administração, é executado remotamente.

Ao longo da concepção de um novo produto ou serviço é natural que surjam dúvidas acerca de sua operacionalização. No teletrabalho da CGU não foi diferente. Algumas das dúvidas que foram registradas: (D1, p. 05-13; PACELLI, 2020)

1. Se servidores portadores de necessidades especiais (PNE) teriam metas diferenciadas;
2. Se servidores com gratificação e função comissionada poderiam participar do teletrabalho;
3. Se servidores em estágio probatório estariam impedidos de participar;
4. Se seria necessário suspender vale transporte durante o Teletrabalho;
5. Que tipos de trabalho poderiam ser executados de fora da organização;
6. Como mapear os processos de trabalho que podem ser realizados remotamente;
7. Como mensurar os resultados do teletrabalho.

Uma boa prática para se sanar tais dúvidas ao se desenvolver um novo produto ou serviço é a realização de *benchmarking*. A partir da experiência de outras instituições, pode-se tirar proveito de erros, acertos, pontos fortes e fracos existentes e aproveitar tal conhecimento concepção ou melhoria de seu produto. A

realização de *benchmarking* é uma prática reiterada da CGU para desenvolvimento de novos projetos, produtos e serviços. (D70)

Na época, não havia muitos órgãos públicos com programa de teletrabalho implantados. O GT realizou reuniões de *benchmarking* com o TCU e a Receita Federal, para conhecer seus programas de teletrabalho. Desses, somente a Receita Federal estava vinculada ao Poder Executivo Federal, e conseqüentemente, ao Decreto nº 1.590/95. Apesar dessas distinções, ambos modelos foram analisados para enriquecer as discussões acerca do teletrabalho da CGU. (D1)

O modelo adotado na época pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, através da Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012, foi denominado naquele contexto pelos membros do GT como “Teleservidor”, em que o servidor autorizado por um ano para realizar teletrabalho fica em regime de prontidão, recebendo as demandas como se estivesse no modelo presencial. Tratava-se de um piloto, em que apenas um número restrito de servidores participava, mediante seleção interna, referente a uma unidade específica da Receita. Esse modelo divergia das premissas utilizadas, dado que permitia a experimentação por grupo muito restrito e que a saída para o *home office* não estava correlacionada à demanda recebida, indo de encontro às premissas adotadas inicialmente. O piloto da Receita Federal não permitia que servidores com cargo de chefia participassem. (D1, p. 47; PACELLI, 2020; BRASIL, 2012b)

O modelo adotado pelo TCU na Portaria-TCU nº 99, de 5 de abril de 2010 era mais próximo ao pretendido pela CGU. O modelo descentralizava a decisão do teletrabalho para os Secretários da Corte, com limitação de participação de 30% dos servidores da unidade simultaneamente e teto máximo de produtividade. Era um programa definitivo, havia ganho de produtividade, permitia ampla participação, mas vedava a participação a servidores em estágio probatório. O normativo possuía detalhamento quanto à retirada e devolução de documentos e processos do órgão para a realização do teletrabalho. (BRASIL, 2010; D1, p. 28; PACELLI, 2020)

Os trabalhos avançaram com entendimento dos *benchmarks*, análise e avaliação das respostas das entidades representativas, mapeamento das atividades passíveis de se realizar teletrabalho, definição de modelo de avaliação de qualidade dos trabalhos. Em 12 de agosto de 2014, o Grupo de Trabalho encaminhou os resultados desenvolvidos para a proposta de implantação de trabalho a distância na CGU. (D1, processo parte 2, p. 86)

Boa parte das reuniões foi consumida para discussão e apresentação do levantamento de atividades passíveis de se realizar teletrabalho. Ao fim do prazo dos trabalhos, o GT apresentou minuta de norma que tinha o anexo I com uma lista de processos de trabalhos, segmentados em oito grupos temáticos: Processos gerais, processos de controle interno, processos de correição, processos de gestão interna, processos de informações estratégicas, processos de ouvidoria, processos de prevenção da corrupção e processos de tecnologia da informação. As tabelas dos grupos temáticos possuíam a lista de atividades passíveis de teletrabalho. Cada atividade era subdividida em Processo, Atividade e Forma de Mensuração. Inicialmente, nessa proposta, não havia prazos estipulados. (D1, processo parte 2, p. 66 – 80)

Figura 6 - Processos de trabalho passíveis de se realizar teletrabalho durante a experiência-piloto

| II - PROCESSOS DE CONTROLE INTERNO   |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| Processo                             | Atividade   | Forma de Mensuração  |
| Execução de ação de controle interno | Execução das parcelas dos procedimentos compatíveis com o teletrabalho.   | Verificação de cumprimento dos prazos estabelecidos para atividade(s).<br>Avaliação da qualidade dos relatórios e das informações prestadas mediante registros em questionários. |
|                                      | Produção de versões preliminares de registros, para discussão com equipe e supervisor.  |  |
|                                      | Análise de manifestações das unidades examinadas.   |  |
|                                      | Inserção de informações em questionários.   |  |
|                                      | Promoção de ajustes em registros, conforme discussão com equipe e/ou orientação do supervisor.  |  |
|                                      | Redação de ajustes propostos pela unidade demandante e/ou de esclarecimentos relativos à revisão.   |  |
|                                      | Monitoramento: Análise do Plano de Providências Permanente  |  |
| Revisão de ação de controle          | Leitura do relatório e dos registros disponíveis nos questionários, para conferência da adequação do executado com a demanda da Ordem de Serviço. | Avaliação, por amostragem, da qualidade dos relatórios homologados pelas unidades demandantes.   |
|                                      | Produção de versão preliminar de comunicação sobre revisão.   |  |

Fonte: Processo que instituiu o grupo de trabalho do PGD, parte 2, página 69. (D1)

Quanto à avaliação dos produtos entregues, outro tema sensível, definiu-se que haveria a avaliação individual e a avaliação institucional. Na avaliação individual, o modelo entregue possuía as seguintes questões: “A atividade foi entregue no prazo?”; “O produto atendeu os requisitos pactuados?”; “Foi necessária a repactuação do prazo?”. Para cada questão, seria possível responder Sim ou Não e acrescentar uma observação adicional. Já a avaliação institucional consolidaria os indicadores individuais atingidos, por área, nas dimensões Atividades e Servidores, conforme figura abaixo. (D1, processo parte 2, p. 54, p. 83 e p. 86)

Figura 7 - Primeiro modelo de relatório dos indicadores do teletrabalho da CGU

Anexo V – Informe de Acompanhamento (IA)

1. Dimensão das Atividades

| Área | Tipo de Atividade | Quantidade de atividades que foram realizadas à distância | Quantidade de atividades executadas no prazo | Quantidade de atividades em que os produtos entregues atenderam aos requisitos pactuados | Quantidade de atividades em que houve a repactuação do prazo |
|------|-------------------|---|--|--|--|
|      |                   |   |  |  |  |
|      |                   |   |  |  |  |
|      |                   |   |  |  |  |

2. Dimensão dos Servidores

| Área | Quantidade de servidores que realizaram atividades na modalidade de teletrabalho | Quantidade de servidores que executaram todas as atividades no prazo | Quantidade de servidores que atenderam os requisitos dos produtos entregues | Quantidade de servidores que solicitaram a repactuação do prazo | Quantidade de servidores desligados da experiência-piloto |
|------|--|--|---|---|---|
|      |  |  |   |   |   |
|      |  |  |   |   |   |
|      |  |  |   |   |   |

Fonte: Processo que instituiu o grupo de trabalho do PGD, parte 2, p. 86. (D1)

Outros anexos contendo tabelas e formulários foram anexados na proposta. Os formulários eram para:

- **Designação de servidor em teletrabalho (anexo II, itens 1 a 3)** – Identifica o servidor (nome, telefone, siape, unidade de exercício), descreve as atividades conforme anexo I, e declaração sobre o atendimento às condições do teletrabalho (atendimento a requisitos normativos e tecnológicos, ciência dos prazos, entre outros);
- **Autorização ou negativa para a execução do teletrabalho (anexo II, item 4 e anexo IV)** - detalha prazo do teletrabalho, carga horária ou os motivos da negativa;
- **Relação de unidades autorizadas a participar do piloto (anexo III)** – A listagem apresentava as unidades, cabendo ao dirigente zelar pelo limite máximo de 30% dos servidores participando simultaneamente.

O resultado dos trabalhos seguiu para análise jurídica, ajustes normativos, entre outros procedimentos, que se sucederam até que o piloto fosse aprovado.

#### 4.2.2 Piloto do Programa de Gestão de Demandas

Após a tramitação, apesar do processo estar concluído desde setembro de 2014, somente em maio de 2015 que a portaria da experiência-piloto do teletrabalho da CGU foi assinada. Possivelmente, a demora se deveu à iminente transição de governo, que apesar de reeleito, refletiu em mudança de ministro na CGU. (D1)

A Portaria 1.242, de 15 de maio de 2015, tinha prazo de execução por seis meses, prorrogáveis por igual período (art. 3º), e iniciando em 1º de junho. Dentre as características do texto final, que foi um pouco mais conservador que a proposta inicial, destaca-se: (D71)

- Adesão ao piloto seria voluntária por parte dos secretários das áreas finalísticas (Secretaria Federal de Controle, Secretaria de Transparência e Prevenção à Corrupção, Corregedoria-Geral da União e Ouvidoria-Geral da União), aos diretores da Secretaria-Executiva e aos superintendentes das Controladorias Regionais (art. 4º);
- As unidades que aderissem ao piloto poderiam ter até 15% dos servidores simultaneamente em teletrabalho (art. 5º);
- Vedação de participação a servidores: com cargo em comissão, de função comissionada ou função gratificada; com menos de um ano de exercício na CGU; ou servidores que tenham sido apenados em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à data da solicitação de participação no teletrabalho. (art. 10);
- A Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Diplad seria a responsável por acompanhar o programa, gerar os relatórios trimestrais, entre outras atribuições (art. 9º);
- Regras quanto a retirada e devolução de documentos do órgão (art. 15);
- Exigência de possuir infraestrutura própria, mediante declaração (art. 14);
- Manter telefone de contato atualizado e ativo, acessar e-mail institucional periodicamente, e estar disponível para comparecimento presencial, se solicitado (art. 13);

- Submeter-se a acompanhamentos parciais e dar ciência sobre dificuldades, dúvidas ou necessidades que possam atrasar ou prejudicar o cumprimento das atividades (art. 13);
- Possibilidade de rever a qualquer tempo a concessão de teletrabalho (art. 12).

Apesar do Grupo de Trabalho ter mapeado os tempos de execução presencial e remoto para todas as atividades autorizadas a realizar o teletrabalho, o formato apresentado foi de uma tabela com apenas os campos Processo / Atividade / Forma de Mensuração, conforme Figura 6. Essa tabela listava os processos de trabalho passíveis de realizar teletrabalho durante a experiência-piloto.

A falta de objetividade em relação aos tempos de concessão levou os dirigentes a solicitarem que a regra fosse positivada. Dessa maneira, foi publicada a primeira versão do que seria a tabela de atividades do PGD, através da Ordem de Serviço nº 15, de 29 de maio de 2015, que previa tempos para execução de cada atividade, tanto no regime presencial, quanto no regime remoto. Cada atividade poderia ter múltiplas faixas de complexidade, com tempos distintos, conforme a complexidade das demandas. A Figura 8 mostra como esse mapeamento era feito. (D1, processo parte 2, pág. 99)

Figura 8 - Tabela de atividades

| ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO  |  |  |                       |
|---|--|--|-----------------------|
| Atividade   | Tempo de duração em regime presencial (até)                          | Meta prevista para o teletrabalho (até)                              | Percentual de redução |
| Planejamento (*): Elaboração da estratégia das ações de controle  | Faixa A – 32h<br>Faixa B – 16h<br>Faixa C – 12h<br>(por estratégia)  | Faixa A – 24h<br>Faixa B – 12h<br>Faixa C – 9h<br>(por estratégia)   | 25%                   |
| Execução da ação de controle (etapa que não dependa de interlocução presencial com a unidade auditada/fiscalizada (*): levantamento de dados preliminares, análise de bases de dados digitais e de processos e documentos (editais, licitações, contratos, projetos e outros) | Faixa A – 24h<br>Faixa B – 16h<br>Faixa C – 8h<br>(por procedimento) | Faixa A – 18h<br>Faixa B – 12h<br>Faixa C – 6h<br>(por procedimento) | 25%                   |
| Relatoria (*): elaboração de registros decorrentes da aplicação de procedimentos para compor o relatório preliminar, incluindo lançamento no Sistema Ativa e resposta de questionários.   | Faixa A – 12h<br>Faixa B – 8h<br>Faixa C – 4h<br>(por procedimento)  | Faixa A – 9h<br>Faixa B – 6h<br>Faixa C – 3h<br>(por procedimento)   | 25%                   |

Fonte: Processo que instituiu o grupo de trabalho do PGD, parte 2, página 100. (D1)

Segundo o artigo 2º da ordem de serviço, a estimativa da meta de produtividade poderia ser alterada pelo dirigente da unidade. Já a inclusão de novas atividades dependeria de análise de pertinência da Diplad. (D1, processo parte 2, pág. 99)

A ordem de serviço também apresentava o Anexo II, um modelo de planilha que os dirigentes deveriam manter atualizados, no mínimo mensalmente, com informação sobre todas as atividades executadas pelos servidores, data de início e fim do teletrabalho, meta pactuada, atendimento quanto ao prazo e qualidade, entre outros. Essa planilha, em pasta de rede, permitiria o acompanhamento e a produção de relatórios por parte da Diplad. (D1, processo parte 2, pág. 114)

Os primeiros resultados mostravam que os servidores que participaram da experiência piloto foram zelosos com seus prazos e apresentaram qualidade satisfatória nos trabalhos executados. O primeiro relatório trimestral indicou que 258 servidores participaram do programa, com 256 atendendo ao padrão de qualidade esperado e 245 atendendo aos prazos esperados em todos os trabalhos. A Portaria nº 2.639, de 03 de novembro de 2015, publicou o detalhamento de tais dados em diário oficial, atendendo a exigência de publicação de relatório trimestral com os resultados efetivamente mensuráveis, conforme disposto no Decreto nº 1.590/95, art. 6º, §6º. (D1, processo parte 3, p. 144)

A Portaria nº 50.193, de 27 de novembro de 2015, prorrogou a experiência-piloto do teletrabalho por mais seis meses. (D1, processo parte 3, p. 158)

Posteriormente, a Portaria nº 961, de 01 de junho de 2016 prorrogaria por mais três meses a duração do PGD e aumentaria para 30% o percentual de simultaneidade de servidores em teletrabalho. (D73)

A experiência-piloto do teletrabalho teve duração total de cinco trimestres. Também foram publicados outros resultados trimestrais através das seguintes portarias: (D1)

- Portaria nº 642, de 31 de março de 2016
- Portaria nº 732, de 19 de abril de 2016
- Portaria nº 1.199, de 04 de julho de 2016
- Portaria nº 1.758, de 30 de setembro de 2016

Durante o piloto foi desenvolvido o projeto Narrativas do PGD. Trata-se de uma página que agrega os relatos dos servidores sobre sua experiência com o teletrabalho, de forma a transmitir a todos os servidores tais percepções. Este tipo de medida serve para democratizar tais informações e desenvolver uma cultura mais uniforme sobre o teletrabalho. Ao todo foram 13 servidores que apresentaram tais relatos. As principais observações apresentadas foram: (D72)

- Menos cansaço, decorrente do deslocamento / trânsito;
- Mais tempo com a família;
- Mais qualidade de vida, mais flexibilidade;
- Se sentir mais produtivo sem as interrupções do ambiente do trabalho;
- Se sentir desafiado, já que a produtividade exigida era maior, porém possível de ser atingida;
- Críticas ao reduzido percentual de simultaneidade de 15%;
- Dificuldades com sistemas lentos, que ainda não estavam bem preparados para o ambiente remoto;
- Reclamação por cargo de chefia não poder realizar teletrabalho;
- Orgulho e reconhecimento ao órgão por ter esse tipo de iniciativa;
- Constatação que a quantidade de atividades existente na ordem de serviço era insuficiente para cobrir todos os tipos de trabalho.

Segundo Pacelli, ex-membro do GT, o resumo das ações necessárias para a implantação e execução do PGD são: (PACELLI, 2020)

1. Definir atividades e produtos passíveis de serem feitas remotamente.
2. Definir o tempo esperado para realizar presencialmente e remotamente a atividade.
3. Operacionalizar a forma de pactuação e avaliação (tempo; qualidade). Para iniciantes: formulário eletrônico no SEI a cada pacto e preenchimento mensal da planilha excel consolidada pela chefia.
4. Publicar a portaria formalizando os critérios e condições.

5. Publicar a Ordem de Serviço com as atividades e tempos.
6. Executar o projeto.
7. Elaborar e publicar o relatório trimestral no D.O.U.

O Secretário-Executivo designou a criação de novo Grupo de Trabalho, através da Portaria nº 643, de 31 de março de 2016, que teve como atribuição avaliar os resultados apresentados pela experiência piloto e apresentar proposta de normativo que define Programa de Gestão, que permite teletrabalho. O trabalho resultou na nova portaria, que tornava o PGD definitivo. (D1, SEI 0041469)

#### **4.2.3 A primeira versão oficial do PGD: Portaria n º 1.730/16**

Após cinco trimestres em piloto, o PGD foi oficializado na Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016. Essa portaria tornou definitivo o Programa de Gestão de Demandas. (D60)

As regras do programa permaneceram essencialmente as mesmas da época do piloto. As principais modificações: (D60; D71)

- Consolidou o modelo de Ordem de Serviço que listava as atividades autorizadas a se realizar o PGD, com seus respectivos tempos agrupados por faixas de complexidade;
- Alterou o percentual de simultaneidade, que durante o piloto subiu de 15% para 30% da unidade, mas que na portaria definitiva ficou estabelecido em 20%;
- Determinou o desenvolvimento de sistema para controlar o PGD;
- Vedou a participação no PGD aos servidores com menos de 06 meses na unidade de lotação, retirando a exigência de 01 ano no órgão;
- Concentrou a pactuação no Dirigente DAS-4 ou equivalente;
- Todas as unidades da CGU estavam autorizadas, sem depender de autorização de participação do secretário da área finalística, dos diretores da Secretaria-Executiva ou dos superintendentes das Controladorias Regionais, como ocorreu no piloto.

Posteriormente, foi publica a Ordem de Serviço nº 61, de 10 de outubro de 2016. Essa ordem de serviço tinha o mesmo objetivo que a OS nº 15/15. Entretanto, a OS nº 61/16, além de atualizar a tabela de atividades em relação a sua antecessora, também inovou ao prever o registro dos pactos em formulário próprio no sistema SEI. (D74)

O procedimento no SEI consistia em abrir um processo que registrava o pacto do servidor, ou seja, o período acordado que estaria em teletrabalho, com o detalhamento de atividade, produtos a serem entregues, carga horária, data de início, término e de acompanhamento. (D74; D76)

Figura 9 – Formulário do SEI para registro do pacto do PGD





**MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**  
**FORMULÁRIO DE PACTUAÇÃO DE ATIVIDADES E METAS**

| 1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR   |                            |               |                             |                          |                        |
|--|----------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Nome:  |                            |               |                             |                          |                        |
| Telefone fixo do servidor:   |                            |               | Telefone móvel do servidor: |                          |                        |
| Matricula SIAPE:   |                            |               | Unidade de Exercício:       |                          |                        |
| 2. DESCRIÇÃO/PLANEJAMENTO/ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES NO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS |                            |               |                             |                          |                        |
| Atividade Pactuada   | Produtos a serem Entregues | Carga Horária | Data de Início Prevista     | Data de Término Prevista | Data de Acompanhamento |
|  |                            |               |                             |                          |                        |
|  |                            |               |                             |                          |                        |
|  |                            |               |                             |                          |                        |

Fonte: Apresentação de *benchmark* (D76)

Passada a data de entrega, seria necessário que a chefia imediata avaliasse o pacto. A OS nº 61/16 previa também um formulário de avaliação, com alteração na forma de avaliação de qualidade em relação a antecessora, utilizada no piloto. Antes, o atendimento a qualidade era avaliado em notas na escala Sim / Não. Com a OS nº 61/16, passou para cinco níveis de qualidade: Excelente, Muito bom, Bom, Ruim ou Péssimo. O formulário também foi incluído no SEI. (D74; D76)

Figura 10 – Formulário do SEI para Avaliação do PGD



MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO  
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

| AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS ENTREGUES |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|----------------------------------|-------------------------|-----|-------------------------|------|---------|-----|-----------|----------------------|
| Atividade                        | Foi executada no prazo? |     | O produto entregue foi: |      |         |     |           | Observação Adicional |
|                                  | Sim                     | Não | Péssimo                 | Ruim | Regular | Bom | Excelente |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |
|                                  |                         |     |                         |      |         |     |           |                      |

Fonte: Apresentação de *benchmark* (D76)

O artigo 3º da OS nº 61/16 também previa que as unidades deveriam manter semanalmente atualizada a planilha do anexo II. Essa planilha consolida as informações da unidade com todos os servidores que realizaram pactuação, seus períodos, notas de prazo e qualidade, entre outras informações. A figura abaixo ilustra a planilha: (D74; D76)

Figura 11 - Fragmentos da planilha do relatório de acompanhamento do PGD

| A       | B          | C                | D                 | E                  | F                     | G  |
|---------|------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|
| Unidade | Subunidade | Nome do Servidor | Tipo de Atividade | Atividade Pactuada | Faixa de Complexidade | Quantidade total de itens/produtos associados à Atividade Pactuada |
|         |            |                  |                   |                    |                       |  |

| H                          | I                                      | J                                       | K                                 | L                | M                           | N                              |
|----------------------------|--|---|-----------------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Informações Complementares | Data de Início (formato: 'dd/mm/aaaa') | Data de Término (formato: 'dd/mm/aaaa') | Carga Horária Pactuada (em horas) | Ordem de Serviço | Atendimento quanto ao prazo | Atendimento quanto à qualidade |
|                            |  |   |                                   |                  |                             |                                |

Fonte: Apresentação de *benchmark* (D76)

Ao fim de cada trimestre, as unidades deveriam submeter suas planilhas à unidade responsável por consolidar as informações e gerar o relatório trimestral, conforme previsto no Decreto nº 1.590/95.

A Diplad fazia a junção das planilhas em uma única planilha consolidadora, a fim de gerar o relatório trimestral. Os relatórios trimestrais indicavam o total de servidores por secretaria, o número de servidores por secretaria que realizou pacto, o número e o percentual destes servidores que atendeu a todos os prazos de entrega, o número e o percentual destes servidores por nota de qualidade, e por fim, as atividades que foram executadas e suas quantidades e percentuais por notas de qualidade.

Além da informação prestada pelas chefias, a planilha de acompanhamento era um dos principais insumos de acompanhamento do PGD.

O modelo da OS nº 61/16 era uma melhoria em relação ao do piloto, que adotava controles similares. Porém, tanto o uso de pasta de rede quanto o uso do SEI eram mais trabalhosos que a metodologia que viria a ser utilizada quando da implantação do Sistema PGD. A previsão de desenvolvimento de sistema estava registrada também na OS nº 61/16 era um acerto que melhoraria os controles existentes e a dinâmica de pactuação e avaliação. O sistema PGD é apresentado com detalhes no tópico 4.2.7. (D74)

Posteriormente, a Ordem de Serviço nº 66, de 15 de dezembro de 2016, atualizaria algumas atividades existentes na OS nº 61/16. (D75)

A portaria anterior (1.242/15) definia o piloto como “Experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho”. A Portaria nº 1.730/16 utilizou pela primeira vez o nome do programa: Programa de Gestão de Demandas. Segundo Pacelli (2020), a escolha do novo nome se deve ao fato de a CGU não executar teletrabalho, no sentido de sobreaviso e prontidão, mas um Programa de Gestão com trabalho remoto, permitido somente se houver demanda efetiva e mensurável quanto a qualidade e prazo, em atividades previamente mapeadas e tabuladas. Além disso, a publicação de relatórios trimestrais em Diário Oficial

também era uma diferença significativa em relação aos modelos tradicionais de teletrabalho.

O nome programa de gestão também tinha respaldo no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590/95, que permite ao ministro de estado que autorize as unidades a realizar programa de gestão, caso os resultados sejam efetivamente mensuráveis e publicados trimestralmente no Diário Oficial da União. (PACELLI, 2020; D60; D71; BRASIL, 1995)

A Portaria nº 1.730/16 foi importante etapa para oficializar o PGD. Entretanto, a participação no programa era relativamente baixa. Iniciou-se a divulgação de notícias na intranet sobre o aumento de participação dos servidores no PGD. Apesar de alguma melhora nos indicadores, a medida não era suficiente e era preciso entender os motivos do baixo interesse no programa.

#### **4.2.4 A pesquisa de opinião dos servidores sobre o PGD**

Para entender o motivo da baixa adesão ao programa, foi desenvolvida uma pesquisa de opinião com os servidores da CGU. Ainda que a unidade gestora tivesse suas percepções, nada melhor do que captar o sentimento dos usuários do serviço. (D63)

Em agosto de 2017, a pesquisa foi divulgada na intranet para participação dos servidores e chefias, convidando a todos, mesmo aqueles que não participassem do programa. As questões eram respondidas de forma anônima. Foram 313 respostas completas. (D69, D63)

A pesquisa questionava se o servidor utilizava o PGD regularmente e conforme a resposta, desdobrava uma pesquisa direcionada para cada um dos públicos. Também questionava a avaliação dos servidores quanto aos seguintes aspectos:

- Abertura na unidade de lotação para realização de PGD;
- Se a chefia já solicitou trabalhos em PGD ao servidor;
- O que estimularia a realizar PGD;

- Se já realizou atividades em PGD e, para aqueles que responderam que sim, se os tempos da tabela de atividades foram adequados, se foi necessário acessar a intranet ou algum sistema disponível somente internamente, se considerava que a tabela de atividades possuía alguma incompletude.

Ao final, solicitava para todos os participantes da pesquisa sugestões de melhoria no PGD, no normativo e na tabela de atividades. Várias respostas eram abertas, para capturar o máximo de informação e a percepção dos servidores. (D63)

Das respostas tabuladas, é possível afirmar que:

- 19,5% dos servidores não percebiam abertura no setor para solicitar pactos, o que estava errado, uma vez que o PGD já era um programa institucional;
- Por outro lado, 35,78% dos servidores tiveram proposta de PGD partindo da chefia, o que era positivo;
- 51,1% dos servidores que responderam já tinham feito PGD antes (160);
- Mais da metade desses servidores que fizeram PGD tiveram necessidade de acessar a intranet e 25,6% tiveram necessidade de utilizar sistema ou recurso tecnológico disponível somente na CGU
- 25% consideraram que os prazos do PGD não foram adequados;

Quanto às respostas abertas, houve percepção de recorrência de comentários que podem ser resumidos como:

- Necessidade de que a CGU e as chefias estimulem o PGD;
- Que chefias também pudessem fazer teletrabalho, o que era vedado pela portaria vigente;
- Revisão das metas de tempo, que em alguns casos eram consideradas demasiadamente agressivas;
- Questionamento quanto ao aumento de produtividade exigido na tabela de atividades;
- Que o percentual de servidores simultaneamente em PGD aumentasse;

- Elogios ao PGD, mesmo com as regras vigentes, satisfação de poder participar e interesse em participar mais;
- Percepção de que as regras vigentes são burocráticas e restritivas.

Houve respostas menos frequentes que foram igualmente úteis para o propósito pretendido de entender a percepção dos servidores. O conjunto de respostas foi analisado, especialmente as respostas abertas. Os insumos foram agrupados e discutidos internamente na unidade gestora do PGD, que tomou importante decisão. Era preciso abrir um projeto para tratar das melhorias necessárias ao programa. A estratégia de utilizar projeto é uma boa prática utilizada na CGU, para tratar melhorias estruturais ou transformacionais que afetem o planejamento estratégico. Com o projeto, haveria responsável, cronograma, apoio formal e documentado da alta administração, entre outros aspectos típicos da gestão de projetos. As ações decorrentes da pesquisa são apresentadas no tópico a seguir.

#### **4.2.5 O projeto de Evolução do PGD**

A partir da pesquisa de opinião dos servidores, elaborou-se o diagnóstico da situação do PGD. As opiniões em campo de texto aberto presentes na pesquisa auxiliaram na identificação dos problemas existentes no programa como as dificuldades de se pactuar, limitações normativas, problemas culturais, entre outros. *Brainstorming* na unidade gestora permitiu esboçar um pacote de melhorias no programa e até no órgão, que se alcançadas poderiam levar o PGD a alcançar nível de percepção muito melhor do que aquele captado na pesquisa.

Com esses insumos, foi desenvolvido no segundo semestre de 2017 o “Projeto de Evolução do PGD”, do qual este autor foi nomeado gerente de projeto. O Termo de Abertura do Projeto (TAP) registrou como objetivo “Propor mudanças normativas e estruturais no Programa de Gestão de Demandas, de forma a ampliar sua utilização, fortalecendo a mensuração por resultados, a redução de custos operacionais bem como proporcionar aumento na qualidade de vida dos

servidores do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU.”  
(D62)

O escopo do projeto previa coletar mais informações acerca do programa para, entre outros: (D62)

1. Promover novo normativo mais alinhado às necessidades da CGU;
2. Ampliar a tabela de atividades com novas atividades;
3. Estimular a utilização do programa para aumentar a cultura de trabalhos por resultados;
4. Identificar formas de pactuação contínua, vinculadas a resultados;
5. Identificar melhorias que o projeto tornaria necessário no Sistema PGD, até então em desenvolvimento;
6. Realizar piloto de alterações mais críticas;
7. Propor diretrizes tecnológicas que contribuiriam para o aumento da utilização do PGD.

Em relação a esses objetivos, ao longo do projeto seriam lançadas a Portaria nº 747/18, do PGD Pontual, a Portaria nº 2.246/19, do PGD Projetos e depois a Portaria nº 1.082/21, que unificou ambas as portarias e implantou a planilha de horas e o PGD no e-Aud. As duas últimas portarias passariam por pilotos antes de sua implantação. Com a última portaria, o PGD se tornaria o padrão para todos os servidores, e todos estariam vinculados ao controle por resultados, continuamente. Ao longo do trabalho essas portarias, suas regras e inovações serão apresentadas.

A tabela de atividades passaria por atualização periódica a partir da Portaria nº 747/18, que atribuiu a responsabilidade de manutenção e atualização da tabela à Unidade Supervisora do PGD ao invés de depender de Ordem de Serviço expedida pela Secretário Executivo, o que tornou esse procedimento menos burocrático. A partir da implantação do sistema, garantiu-se também que a tabela de atividades em vigor seria sempre utilizada para novos pactos. O sistema facilitou o cadastro dessas novas atividades e de novas versões da tabela. A incompletude da tabela de atividades foi um dos itens que os servidores

consideravam limitar sua participação no PGD. Pesquisa na intranet permite encontrar várias notícias relatando momentos em que ocorreu a atualização da tabela de atividades. (D3; D63)

O Sistema PGD foi lançado em julho de 2018 e passou por inúmeras melhorias ao longo do tempo, conforme previsto no TAP. A versão final do sistema, com tais melhorias já implantadas, será apresentada no item 4.2.7.

Reunião com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) foi realizada para apresentar a proposta de direcionamento tecnológico. Os itens levantados incluíam: (D67)

- Disponibilizar os diversos sistemas externamente;
- Disponibilizar acesso à intranet externamente;
- Aumento do número de licenças VPN, para atender os usuários que precisassem acessar sistemas que não pudessem ser disponibilizados fora da rede;
- Aumento do espaço da caixa de correio de todos os servidores, de forma que reduzisse a possibilidade de terem que retornar ao presencial por motivo de quota de e-mail ultrapassada;
- Implantar infraestrutura de desktop virtual (VDI), de forma que os servidores não necessitassem de uma mesa fixa para seu desktop, podendo utilizar ambiente rotativo;
- Concluir o desenvolvimento do sistema PGD e dos painéis.

Na época que esse mapeamento foi realizado, a implantação do processo administrativo eletrônico no SEI já era uma realidade e por essa razão não foi um dos itens apresentados. Todas as demandas foram registradas e atendidas pela DTI, com exceção do VDI, que até a conclusão deste trabalho não foi implantado, mas está previsto para o futuro no Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI do biênio 2020 a 2021.

A disponibilização dos sistemas e da intranet foi fundamental para viabilizar que se trabalhasse de casa. Além das medidas acima, destaca-se a implantação do

Escritório Digital, pacote de software da Microsoft que inclui Word, Excel, Power Point, Onenote, Onedrive, Outlook, Sharepoint, Teams, Stream, entre outros. O Escritório Digital permite utilização desses softwares através do navegador ou instalados no equipamento do serviço e/ou de casa, de forma individual ou colaborativa. Os arquivos, que outrora estariam apenas na rede interna, ficaram disponíveis também externamente, na nuvem (*cloud*), com acesso em tempo real a múltiplos usuários. Esse recurso tornou transparente a transição entre escritório e casa, sem precisar se planejar para copiar vários arquivos que poderiam ser necessários antes de sair para o teletrabalho ou dele retornar. (D64; D65)

A comunicação acerca do PGD com servidores e chefias teve diversas estratégias, adotadas gradativamente e conforme a circunstância, que concorreram para que a cultura do programa fosse absorvida pelo órgão, bem como incentivaram a utilização do PGD (D66; D67):

- Publicação de notícias e informes na intranet com divulgação dos resultados trimestrais, melhorias do sistema, divulgação de nova versão da tabela de atividades, entre outras;
- Publicação na intranet de estudos realizados;
- Reunião do ministro, contundente apoiador do programa, com os servidores da CGU que abordava as melhorias pelas quais o PGD passaria;
- Estímulos ao apoio das chefias ao PGD;
- Encontros de dirigentes que apresentava as mudanças que estavam ocorrendo no PGD e com possibilidade para que os dirigentes manifestassem suas percepções, dificuldades e sanassem dúvidas de casos concretos;
- *Lives* sobre as mudanças que o PGD passaria;
- Página com as narrativas dos servidores, no qual relatavam suas experiências com o PGD, quando ainda nos primeiros pilotos;
- Reunião de alinhamento, quando solicitado pelas chefias, para apresentar o PGD aos servidores da unidade, no que tange aos resultados, regras, expectativas, controles, comportamentos esperados, boas práticas, entre outros;
- Campanhas temáticas, como PGDica! e Faça Certo.

Manter o PGD como foco das notícias chamava a atenção de servidores e chefias para a mudança que estava ocorrendo e para a utilidade do programa, auxiliando na manutenção e melhoria dos indicadores de resultado metrificados no relatório trimestral. Parte dessas iniciativas será detalhada ao longo do trabalho.

O “Projeto de Evolução do PGD” foi apresentado ao Ministro da CGU em novembro de 2017 e aprovado para continuidade. Nessa época, era sabido que esse autor teria remoção para o Espírito Santo no mês seguinte. Ficou estabelecido que trabalharia da regional para a antiga lotação, condição que permaneceu vigente até o fim de 2020. (D67)

O projeto passou por várias inclusões em seu escopo, o que alongou o seu tempo de duração até 2021, pelo menos. Esse projeto recebeu premiações e o programa se tornou referência na Administração Pública, conforme apresentado no item 4.3, que trata dos resultados do PGD.

#### **4.2.6 A Portaria nº 747/2018**

A Portaria nº 747, de 16 de março de 2018 foi importante inovação na implantação do PGD na CGU. Fundamentada na pesquisa com os servidores e no Projeto de Evolução do PGD, sua flexibilização de regras permitiu maior participação dos servidores ao mesmo tempo em que positivou regras para proteger o programa. As principais modificações em relação a portaria anterior serão apresentadas a seguir: (D3, D60)

- 1. Permissão aos cargos de chefia e de função comissionada em participar do programa, em caráter eventual (art. 7º)** – Para aqueles que tinham funções comissionadas com atribuições somente de assessoramento, o PGD propiciava a possibilidade de produzir de forma mais concentrada, com menor dispersão. A ausência de equipe subordinada facilitava a concessão e não haveria por que existir essa vedação. Para aqueles que tinham função de chefia com equipe subordinada, dependeriam de justificativa, teriam que ser em caráter

eventual, precisariam que seu superior concordasse. Não haveria pagamento de substituição, uma vez que a chefia estaria trabalhando e que a chefia poderia se reapresentar ao modo presencial, em caso de necessidade. Em última instância, eventuais demandas emergenciais que surgissem e que requeressem a presença da chefia seriam direcionados ao seu superior, que autorizou o pacto.

Acrescente-se que o artigo permite funções DAS 3 ou menores. Na prática, o Decreto nº 1.590/95 já dispensava os servidores com funções DAS 4 ou superiores do controle de assiduidade, tornando desnecessário que esses servidores participassem do PGD para obter a mesma dispensa. Na prática, a medida permitia que qualquer servidor da CGU pudesse, em algum momento, ter a dispensa do controle de assiduidade.

**2. Fim do limite de simultaneidade de 20% da unidade (art. 6º; art. 16, III)**

– Na portaria anterior, o artigo 4º previa limitação do número de servidores em PGD a 20% da unidade organizacional, com arredondamentos para cima. Na nova portaria, ficou a cargo da chefia estabelecer seus próprios limites conforme a realidade dos trabalhos da unidade e suas sazonalidades, as ausências previstas e a necessidade de servidores para atender às demandas presenciais. Esse limite foi muito criticado na pesquisa e foi citado como problema nas narrativas. O controle de tais limites também seria oneroso.

**3. Fim do pedágio de seis meses para servidores que mudassem de unidade ou para servidores novos**

– A restrição que havia na portaria anterior (art. 9º, III) era resquício do piloto e visava evitar que servidores tentassem mudar de lotação apenas para realizar PGD ou que servidores sem conhecimento dos trabalhos optassem pelo regime remoto e tivessem dificuldades na execução e na qualidade dos trabalhos, o que prejudicaria a imagem do programa. Como o objetivo da nova portaria era que todas as unidades participassem do PGD, a mudança de unidade para realizar PGD perderia sentido. Já em relação a falta de conhecimento, entendeu-se que o limite temporal não seria o modo mais adequado de tratar o assunto, que competiria a chefia avaliar se o servidor seria capaz de realizar as entregas para as quais pactuava e que o servidor evitaria correr o risco de assumir compromissos em assuntos que não dominasse e que gerassem má

avaliação por falta de entrega ou má qualidade, sob pena de ter que compensar as horas não justificadas por entregas e não ter novos pactos aprovados no futuro.

Outra situação que reforçou a necessidade de acabar com tal aquela regra foi quando houve uma reestruturação administrativa e servidores lotados nas unidades novas ou realocados estavam impedidos de participar do programa, apesar de dominarem o serviço. Na ocasião, foi criada uma área de auditoria de estatais. Os servidores que foram lotados na nova unidade eram servidores com experiência prévia em auditorias e não teriam dificuldades de realizar o trabalho remotamente, mas pelo texto da portaria anterior, estavam impedidos de executar o PGD por mero redesenho administrativo que ocorreu por necessidades do próprio órgão. Assim, a regra se mostrou inadequada.

A regra da portaria anterior também atingiria eventuais servidores que tomassem posse ou que viessem requisitados de outros órgãos. Novamente, o entendimento da chefia de que poderiam executar determinada tarefa remotamente se tornou mais relevante do que um prazo rígido de pedágio.

4. **Pactuação diretamente com a chefia imediata (art. 9º, caput)** – Na portaria anterior, a autorização do pacto do PGD se dava em nível do dirigente da unidade, na coordenação-geral (DAS-4) ou equivalente (art. 15, VIII c/c art. 2º, V). Essa exigência burocratizava a concessão do pacto, especialmente de servidores que estivessem ligados a uma hierarquia intermediária, o que exigia passar por muitas chefias até a aprovação. Na época da nova portaria, ainda não existia o Sistema PGD e todo o trâmite era feito no SEI, o que tornava ainda mais moroso o processo. A nova portaria atribuiu a responsabilidade de aprovar, rejeitar e avaliar o pacto à chefia imediata, tornando mais célere e menos burocrática a concessão do teletrabalho, o que seria ainda mais facilitado quando o Sistema PGD entrasse em funcionamento;
5. **Limitação do ganho de produtividade da tabela de atividades entre 10 e 25% (art. 5º, § 2º)** – Visava padronizar a diferença de produtividade entre o regime presencial e o remoto. O ganho de produtividade foi um dos itens mais questionados na pesquisa com os servidores. Entretanto, foi mantido

porque se entendeu que o servidor em teletrabalho possui vantagens de produtividade que o servidor do presencial não possui, como menores interrupções e ruídos (telefone, conversas, ar-condicionado, limpeza, circulação de pessoas, reuniões) que permitiam maior grau de concentração e dedicação às metas. A padronização indicava limites que mantinham minimamente o ganho de produtividade e que, ao mesmo tempo, não se gerasse um desincentivo ao PGD por meio de prazos inexecutáveis quando em trabalho remoto.

6. **Vedação de horas extras em dias com cronograma em PGD (art. 3º, § 2º)** – Avaliou-se que, nos casos de pactos em PGD com parte do cronograma presencial e parte do cronograma remoto, haveria riscos de o servidor alongar o expediente presencial para executar a tarefa ou parte da tarefa prevista no pacto do PGD e isso gerar horas extras indevidas no sistema de ponto eletrônico. Apesar de ser um indício de que as horas presenciais estavam sendo mal geridas, haveria dificuldades operacionais para a chefia em estabelecer tal fronteira. Embora eventual conduta de produção de horas extras fosse um desvio ético por parte do servidor, seria de difícil detecção. Também se tratava de um risco de imagem para o programa, que ao invés de promover maior produtividade, poderia estar gerando o efeito inverso nesses casos. Por essas dificuldades, optou-se pela vedação da hora extra em dia o ponto eletrônico mesclando horas em PGD e horas presenciais. Os servidores, em dias similares, deveriam se programar para não exceder sua jornada. Trata-se de uma medida de proteção à reputação do programa e ao conceito do aumento de produtividade.
7. **Regras para convocação, prazo de reapresentação (art. 10, §§ 3º e 4º)** – Estabelece o prazo de 04 horas para reapresentação, em caso de convocação pela chefia imediata. Na prática, essa medida reduz a possibilidade de remoção disfarçada para outro estado através de pactuação recorrente de PGD e evita que a chefia se torne refém de condições pessoais do servidor, priorizando a necessidade do serviço em detrimento de interesses individuais.
8. **Definição de suspensão e interrupção dos pactos (art. 10, §§ 1º e 2º)** – A definição e diferenciação de suspensão e interrupção foram importantes

previsões para a implantação do Sistema PGD e definiam possibilidades de gerenciamento de como seriam gerenciadas situações em que surgisse uma demanda no meio do pacto. Assim, a chefia não ficaria presa à concessão do teletrabalho, podendo rever a qualquer tempo mediante suspensão e interrupção, inclusive com a reapresentação presencial, conforme item anterior. A suspensão é utilizada quando o pacto será pausado e retomado no futuro, com a continuidade do trabalho de onde parou. A interrupção ocorre quando o trabalho é encerrado pela chefia sem possibilidade de retomada, apresentando-se o produto do trabalho que se dispõe até o momento, se for o caso. Nesses casos, as horas de teletrabalho até então são validadas, mesmo que ainda não se tenha um produto para entregar. A operacionalização da suspensão e interrupção são detalhadas no próximo tópico, que trata do Sistema PGD.

9. **Vedação ao uso de registro de Serviço Externo no sistema de Recursos Humanos para trabalhos que poderiam ser executados dentro da CGU ou por meio do PGD (art. 20)** – O Serviço Externo, previsto no art. 4º do Decreto nº 1.590/95, consiste em atividades executadas fora da sede do órgão ou entidade em que tenha exercício e em condições materiais que impeçam o registro diário de ponto. Trata-se de situações como reuniões externas, auditorias externas ou outras em que o servidor não se apresenta no órgão no início ou fim de turno de trabalho ou de expediente. A portaria deixou claro que esse tipo de registro não poderia ser usado no lugar do PGD, que tem por objeto trabalhos que podem ser executados presencialmente, mas que por opção são executados remotamente. Havia risco de o registro indevido do serviço externo esvaziar os registros de Programa de Gestão de Demandas e burlarem os controles do programa.
10. **Definição do tipo de registro a ser realizado no Sistema de Recursos Humanos (SIGRH) referente ao PGD (Art. 9º)** – A definição de registros específicos para o Sistema SIGRH relativos a situações existentes no PGD, como pacto em PGD, pacto não entregue no PGD e pacto entregue com atraso criavam um vínculo entre o resultado auferido e o controle de assiduidade.

**11. Definição da unidade supervisora (art. 21) e suas responsabilidades, entre ela, atualizar a tabela de atividades (art. 17)** – O artigo 21 definiu a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Diplad como unidade supervisora do Programa de Gestão de Demandas. A função era exercida na prática pela Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional – Codin. Dentre as atribuições da unidade supervisora, constava a atualização da tabela de atividades, que passou a ser realizada periodicamente, o que permitiu aumentar significativamente o número de atividades registradas. Em 2019, a Codin seria desmembrada em Codin e Escritório de Projetos. Este último se tornaria a nova unidade responsável pelo PGD. A existência de uma unidade supervisora foi um considerado um acerto. Trata-se de unidade que deve zelar pelos resultados do programa, aperfeiçoá-lo, gerar as comunicações e intervenções necessárias.

Muitas dessas melhorias parecem óbvias se analisadas nos tempos atuais (2021), quando o teletrabalho se normalizou, principalmente decorrente da crise de saúde pública (pandemia). Entretanto, na época que foram implementadas, os poucos programas de gestão existentes eram bastante restritivos quanto a participação, limitando a unidades específicas ou a um baixo percentual de servidores. A nova portaria se tornou uma das que permitia a maior participação dos servidores e ao mesmo tempo possuía controle rígido dos resultados, que ainda seria melhorado com a entrada em produção do Sistema PGD. Já nessa época, se tornou frequente a procura do programa para realização de reuniões de *benchmarkings*.

As melhorias da Portaria nº 747/18, que foi implantada no fim do primeiro trimestre de 2018, surtiram efeito no segundo trimestre de 2018, quando relatório trimestral apontou que o número de servidores participantes aumentou em mais de 100% e gerou efeitos nos demais indicadores de produtividade, pactos, entre outros. Já no terceiro trimestre, ocorreu o início da utilização do Sistema PGD, que possibilitou a manutenção dos bons números de participação e até um algum incremento, com melhorias nos controles existentes e facilidades de pactuação, aprovação, entre

outros. O Sistema PGD é apresentado com detalhes no tópico 4.2.7 e os resultados mais detalhados no tópico 4.3. (D56)

A principal característica da Portaria nº 747/18 foi a flexibilização das regras e ampliação do público potencial. Percebeu-se que a imposição de limites para pactuação e para elegibilidade ao PGD através da norma jamais atenderia a todas as situações concretas. Por outro lado, as chefias teriam instrumentos suficientes para coibir abusos ou situações indesejadas. Dessa maneira, muitas limitações ficaram a juízo de conveniência e oportunidade das chefias. (D2, D60)

Convém ressaltar a importância da portaria anterior com regras mais rígidas como parte desse ganho de maturidade. Por meio dela, foi possível começar pequeno e evitar ou detectar erros que teriam maior magnitude se as travas não tivessem sido impostas. A portaria anterior também foi importante para absorção gradual da cultura do programa por parte de servidores, chefias e gestores. Um mal uso do PGD no início poderia resultar em má imagem do programa e até encerramento deste pela Alta Administração, situações que poderiam ser de difícil reversão.

No meio desse processo de melhoria, uma norma de efeito geral ameaçou os progressos obtidos na Portaria nº 747/18. No intuito de regulamentar a implementação de programas de gestão, o Ministério do Planejamento produziu a Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018. Essa norma, posterior à Portaria nº 747/18 da CGU, se aplicada no órgão, geraria diversos retrocessos, uma vez que foi inspirada em normas aos moldes da portaria anterior da CGU, com limitações de percentual por unidade, pedágio por mudança de lotação, proibição de participação a servidores em estágio probatório (que não existia na CGU, mas em outros órgãos), entre outras. (BRASIL, 2018b; D32)

Para se manifestar sobre tais problemas, a CGU elaborou a Nota Técnica nº 2.776/2018 acerca dos conflitos que a regra geral impôs, e propôs melhorias. Se não acatada, a CGU, por já ter mais de 01 ano de implantação de seu programa de gestão, teria até 02 anos para se adequar, ou seja, até agosto de 2020. Antes do fim desse prazo, no entanto, o Ministério da Economia modificou a IN 01/18, com a edição da Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020, que criou a possibilidade de órgãos solicitarem ao SIPEC a não aplicação das regras da IN

01/18 em caso de programas com maturidade maior que a descrita na Instrução Normativa. A CGU solicitou e recebeu essa autorização.

Em seguida, o Ministério da Economia revogou a IN 01/18 e a IN nº 44/20 com a edição da IN nº 65, de 30 de julho de 2020, que teve regras menos rígidas e maior liberdade para inovar, viabilizando a manutenção da Portaria nº 747/21018. Essa atualização normativa da IN nº 65/20 teve participação da CGU, diante do cenário da pandemia no decorrer de 2020, que obrigou todos os órgãos a adotar o teletrabalho de forma emergencial. (BRASIL, 2018b; BRASIL, 2020j; BRASIL, 2020u; D32)

Ao longo de três anos de existência da Portaria nº 747/18, uma série de inovações foram desenvolvidas na CGU: O Sistema PGD, painéis com informações gerenciais, mecanismos de transparência, campanhas, estudos técnicos, análise de riscos, melhorias de processos, melhorias nos sistemas e a nova modalidade de pactuação, o PGD Projetos. Essas melhorias são apresentadas a seguir, ao longo deste trabalho.

#### **4.2.7 O Sistema PGD**

O entendimento dos avanços do Programa de Gestão de Demandas passa necessariamente pelo desenvolvimento do Sistema PGD, seus recursos, funcionamento e interação com outros sistemas de informação. Para isso, esse trabalho optou por apresentar as telas do Sistema PGD e apresentar seus recursos, regras do sistema e opções de uso, seguindo o fluxo do cadastro e avaliação dos pactos em PGD, bem como os menus de consulta e os relatórios do sistema.

O sistema PGD entrou em funcionamento para atender aos pactos relativos ao primeiro dia útil do segundo semestre de 2018. A data coincidiu com o início do novo trimestre, o que facilitou a prestação de contas no diário oficial da união decorrente do Decreto nº 1.590/95, que é trimestral.

A implantação do sistema atendia a norma prevista no artigo 17 da Portaria nº 1.730/16 e posteriormente o artigo 19 da Portaria nº 747/18, que determinavam que a área de TI desenvolvesse sistema para acompanhamento trimestral do Programa de Gestão de Demandas. (D3; D60)

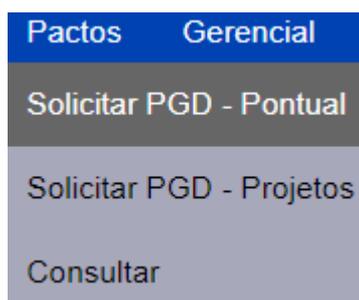
O sistema foi concebido e ajustado para atender às regras da Portaria nº 747/18, apresentada em tópico anterior, apesar da exigência de seu desenvolvimento estar prevista desde a portaria anterior. (D3)

Na concepção do sistema, utilizou-se dados do sistema de recursos humanos (SIGRH) da CGU, o que permitiu obter lotação, chefias de unidade e substitutos, no intuito de simplificar a administração do sistema. Assim, se um usuário mudasse de lotação ou recebe uma função de chefia, bastaria que seus dados fossem atualizados no SIGRH para refletir no Sistema PGD. Já o acesso ao Sistema PGD utilizava o *login* de rede. O sistema podia ser acessado de fora da rede da CGU.

O Sistema PGD substituiu o procedimento de registro do pacto em formulário SEI, apresentado na Figura 9. Dado que era um sistema específico para o PGD, que não se misturava com outros assuntos, tornou mais célere a aprovação, modificação, reprovação e avaliação dos pactos que no Sistema SEI.

O menu Pactos do Sistema PGD possuiu dois tipos de registro de pactos: PGD - Pontual, para pactos relativos à tabela de atividades e conforme a Portaria nº 747/18 e PGD - Projetos, para pactos relativos à Portaria nº 2.246/19, que será apresentada no tópico 4.2.15. Ambos estão logo abaixo do Menu Pactos. O PGD Pontual é o PGD por atividades, vinculado a tabela de atividades.

Figura 12 - Menu Pactos, para solicitar PGD-Pontual, PGD-Projetos e consultar pactos



Fonte: Sistema PGD (2021)

Ao se clicar no menu Pactos, Solicitar PGD – Pontual, apresenta-se o formulário em que o servidor cadastra sua solicitação de pacto para que a chefia posteriormente aprove. Também é possível que a chefia faça o cadastro para o servidor e este assine o pacto concordando com os termos. Nesse caso, a chefia deverá selecionar o nome do servidor para o qual irá abrir o pacto, conforme Figura 13, que foi tarjada para anonimizar dado pessoal referente a matrícula SIAPE.

Figura 13 - Primeira parte do formulário de solicitação de pacto de PGD-Pontual – Identificação do Servidor

#### Solicitar Pacto (PGD - Pontual)

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP

Matricula SIAPE: [REDACTED]

Unidade Demandante: Apenas unidade habilitadas para pactos do tipo PGD - Pontual

NUCLEO I - CGUES

Fonte: Sistema PGD (2021)

No sistema, é permitido que chefias solicitem pactos para servidores de outras áreas, desde que previamente acordado com as chefias daqueles servidores. Esse recurso permite que o servidor trabalhe em PGD para outra unidade de forma temporária em comissões, grupos de trabalho, entre outras situações. Dessa forma, outra chefia passa a avaliar os trabalhos realizados durante o período em PGD. Foi o modelo no qual o autor desse trabalho permaneceu trabalhando como gerente de projetos do PGD, mesmo lotado no Espírito Santo desde o fim de 2017. Para isso, basta que, conforme figura acima, a unidade demandante seja diferente da unidade em que o servidor está lotado.

Também possibilita que parte da carga horária diária seja executada para uma unidade e parte para outra, sejam em regime presencial ou remoto. Tais

mecanismos trazem flexibilidade para a gestão das atividades das diversas unidades e melhor aproveitamento da força de trabalho disponível.

A segunda parte do formulário contém atributos do pacto. Trata-se do “2. Descrição / Planejamento”, que é apresentada na Figura 14.

Figura 14 – Descrição / Planejamento da solicitação de PGD-Pontual

**2. DESCRIÇÃO/PLANEJAMENTO**

Tabela de Atividades em vigor: Versão 5.10 - Setembro/2020

ID de Plano(s) de Trabalho no eAUD:

500 caracteres restantes

Pacto com carga horária diferente de 08:00?  Sim  Não

*(Selecione 'Sim' para servidores com carga horária reduzida ou servidores com carga horária diária extra autorizada pela chefia, limitada a 2h/dia.)*

Pacto executado no exterior?  Sim  Não

Número do Processo SEI de autorização:

A execução de pacto PGD no exterior deve ser autorizada pelo Ministro. Para assinatura do pacto é necessário informar o documento SEI de autorização.

Tipo de Pacto:

Data prevista de início do pacto:

Editável pelo servidor

Visualização Restrita?

Fonte: Sistema PGD (2021)

O campo de ID de Plano(s) de Trabalho no eAUD deve conter o identificador (ID) do plano de trabalho referente a atividade que será executada. O sistema eAud é um sistema de planejamento e de auditoria que possui todos os registros de planejamento estratégico e todos os seus desmembramentos. Esse detalhamento se desdobra nos Planos de Operacionais (PO) das unidades, que refletem o que a unidade executará. O Plano Operacional da unidade conterà os seus Planos de Trabalho (PT), que podem ser do tipo Projetos ou Processos, cujo detalhamento se desdobra em atividades, que possuem um ID. Maiores detalhes sobre o e-Aud são apresentados no tópico 4.2.19.

Ao vincular a atividade executada com o ID do eaud, todo trabalho do PGD está correlacionado com o planejamento estratégico. Na ausência de ID adequado, a unidade deve criar o plano de trabalho no eaud e vincular ao PO da unidade antes

do cadastro do pacto no Sistema PGD, de forma a manter atualizado o registro das atividades da unidade ao longo do tempo.

O campo de pacto com “carga horária diferente de 08:00”, quando marcado Sim, permite o preenchimento da carga horária do servidor. Há situações em que o servidor possui carga horária reduzida, devendo registrar corretamente sua carga horária diária nesse campo. O preenchimento desse campo faz com que o cronograma do PGD seja preenchido automaticamente conforme a carga horária diária.

Até a pandemia, a norma não permitia hora extra em teletrabalho, conforme artigo 3º, § 2º da Portaria nº 747/2018. Durante a pandemia, esse campo foi modificado de forma a permitir hora extra, uma vez que os trabalhos presenciais estavam suspensos, embora a necessidade de horas extra se fizesse presente.

No PGD, é autorizado que o servidor trabalhe de qualquer local do território nacional, desde que respeitado o prazo de reapresentação. Entretanto, caso o servidor precise realizar teletrabalho do exterior, antes de submeter o pacto, deverá abrir um processo solicitando autorização do Ministro de Estado. Caso seja autorizado, a unidade do servidor será cadastrada como autorizada a realizar pactos em PGD no exterior e os servidores daquela unidade terão que selecionar sim ou não para a questão “Pacto executado no exterior?”. O servidor autorizado poderá solicitar o pacto para PGD no exterior marcando o caixa de seleção correspondente e indicando o número do processo em que obteve a autorização no campo correspondente.

Ao cadastrar o pacto é necessário informar a data de início. Essa informação é utilizada na geração do cronograma do pacto, explicado na figura seguinte. O pacto deve ter data de início igual ou posterior a data corrente do cadastro, ou seja, não se permite pacto retroativo.

Em algumas situações, a programação original de um pacto não pode ser cumprida em decorrência de surgirem demandas supervenientes, como um trabalho urgente, uma reunião não prevista anteriormente, um curso no meio do pacto, entre outros. Nessas circunstâncias, é possível editar o pacto para ajustar a programação à real execução, o que originalmente só podia ser feito pela chefia.

Essa alteração pode ser simples modificação do cronograma, acréscimo, exclusão ou alteração de tarefas. Entretanto, em equipes muito grandes ou em que há mudanças rotineiras da programação, a alteração dos pactos de diversos servidores da equipe pode se tornar onerosa para as chefias. Para sanar isso, foi disponibilizado o recurso “Editável pelo servidor”.

A caixa de seleção “Editável pelo servidor?” só pode ser preenchida pela chefia. Ao aprovar um pacto com esse marcador selecionado, o servidor pode modificar o pacto em aspectos como duração, cronograma, incluir atividades, entre outros. Esse recurso desonera a chefia da operacionalização das modificações no pacto. Entretanto, a chefia deve validar as modificações por meio de nova assinatura no pacto. Quando essa opção não é selecionada, o que é o padrão, somente a chefia pode modificar o pacto.

A caixa de “Visualização Restrita?” deve ser utilizada para situações em que informações sigilosas estarão registradas no pacto. Esse recurso evita vazamento de informações sensíveis, dado que o pacto é público no âmbito do órgão e, além disso, parte significativa de seus dados são publicados no Programa de Dados Abertos. Ao selecionar tal opção, somente a chefia e o servidor terão acesso ao pacto por meio do sistema.

Na parte 3 da tela de cadastro do pacto, é necessário selecionar o grupo de atividades, a atividade pactuada, a faixa de complexidade – todos esses provenientes da tabela de atividades. Além desses, ao preencher a quantidade de produtos, que representa a quantidade de vezes que aquela tarefa será feita na complexidade indicada, o campo carga horária será preenchido automaticamente, conforme dados presentes na tabela de atividades. A Figura 15 ilustra um preenchimento hipotético, que resultou em 40 horas de carga horária total.

Figura 15 - Cadastro das atividades no pacto do PGD

**3. ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADE(S) NO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS**

Grupo de atividade:  Atividade pactuada:

Faixa:  Quantidade de produtos a serem entregues:  Carga horária: 40:00

Programas:

Detalhamento da demanda:

Localização do produto:

| Grupo de atividade             | Atividade pactuada  | Faixa | Quantidade de produtos | Carga Horária | Detalhamento da Demanda                                      | Localização do Produto  | Opções  |
|--------------------------------|---|-------|------------------------|---------------|--|---|---|
| ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO | Elaboração de Notas Informativas, Técnicas, ou documentos similares | A     | 1                      | 40:00         | Auditoria XXXX, elaboração de nota técnica referente a ..... | No sharepoint da equipe, pasta xpto, arquivo Nota Técnica 01.docx | <input type="button" value="✎"/> <input type="button" value="✕"/> |

Data prevista de término do pacto: 04/08/2021

Carga horária total: 40:00

[Ver/Ajustar cronograma](#)

[Ver histórico detalhado](#) ➔

Fonte: Sistema PGD (2021)

No exemplo acima, apenas uma atividade foi cadastrada, que possuía um único produto e que resultava em 40 horas de carga horária total. Se aprovado, esse seria o tempo que o servidor estaria dispensado do controle de assiduidade, conforme termos do Decreto nº 1.590/95.

Entretanto, seria possível que o pacto fosse cadastrado, por exemplo, com dois produtos dessa atividade na faixa A que resultariam em 80 horas de dispensa de ponto. Também é possível se cadastrar várias atividades distintas, e as cargas horárias são somadas. No exemplo da figura abaixo, duas atividades distintas geraram a carga horária total de 46 horas.

Figura 16 - Atividades cadastradas no pacto

| Grupo de atividade             | Atividade pactuada  | Faixa | Quantidade de produtos | Carga Horária | Detalhamento da Demanda                                      | Localização do Produto  | Opções  |
|--------------------------------|---|-------|------------------------|---------------|--|---|---|
| ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO | Elaboração de Notas Informativas, Técnicas, ou documentos similares | A     | 1                      | 40:00         | Auditoria XXXX, elaboração de nota técnica referente a ..... | No sharepoint da equipe, pasta xpto, arquivo Nota Tecnica 01.docx |   |
| ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO | Monitoramento: análise do Plano de Providências Permanente          | A     | 1                      | 6:00          | Plano de providências 123456 e 123457                        | As análises serão lançadas no sistema SEI, processo 123456789     |   |

Data prevista de término do pacto: 09/08/2021

Carga horária total: 46:00

[Ver/Ajustar cronograma](#)

[Ver histórico detalhado](#) ➔

Fonte: Sistema PGD (2021)

O botão de lápis permite editar a atividade, e o botão X, excluir a atividade cadastrada.

O campo programas da Figura 15 diz respeito às entregas do pacto. Para identificar os Programas, é necessário acessar o campo PO na tarefa do eaud e obter a informação dos Programas (conforme ícone de interrogação). A informação do Programa não era obtida de maneira automática, apesar de ter sido informado o ID do eaud no item 2.

O campo detalhamento da demanda é a descrição detalhada do que será feito. Apesar de se tratar de uma atividade do grupo de Controle Interno, do tipo “Elaboração de Notas Informativas, Técnicas, ou documentos similares”, era necessário que o servidor, ao cadastrar a tarefa, explicasse de onde que viria essa demanda e onde seria localizada. Assim, o campo de detalhamento da demanda permite se identificar a tarefa de forma inequívoca.

O campo localização do produto indica onde será armazenado ou registrado o trabalho executado.

O campo de detalhamento da demanda e localização do produto não necessariamente precisam ser preenchidos previamente, mas devem estar

preenchidos após a conclusão do pacto. Esses campos registram o que foi feito e onde foi salvo ou registrado o produto de trabalho realizado durante o pacto.

Ao se clicar no link Ver/Ajustar o cronograma, verifica-se que o cronograma é preenchido automaticamente pelo sistema, com a carga horária diária informada em todos os dias úteis a partir da data de início do PGD, até que se preencha a carga horária total do pacto. No exemplo anterior, de 46 horas, o cronograma é preenchido pelo sistema conforme Figura 17.

Figura 17 – Cronograma do pacto do PGD, preenchido automaticamente pelo sistema

Cronograma

Carga horária total: 46h  
Carga horária a distribuir: 0h e 0 min  
Para dias sem carga horária, favor inserir o valor zero.

| Data       | Dia | Carga horária diária |
|------------|-----|----------------------|
| 01/08/2021 | Dom | -                    |
| 02/08/2021 | Seg | 08:00                |
| 03/08/2021 | Ter | 08:00                |
| 04/08/2021 | Qua | 08:00                |
| 05/08/2021 | Qui | 08:00                |
| 06/08/2021 | Sex | 08:00                |
| 07/08/2021 | Sáb | -                    |
| 08/08/2021 | Dom | -                    |
| 09/08/2021 | Seg | 06:00                |

+ Dia   - Dia   Cancelar   Continuar Edição

Fonte: Sistema PGD (2021)

Apesar do preenchimento automático do sistema, é possível realizar o teletrabalho em apenas uma parcela do dia. Supondo-se que se pretenda que às segundas e terças a carga horária em PGD seja apenas quatro horas, o cronograma poderia ser modificado, dilatando-se o prazo para conclusão. Entretanto, o sistema exige que todas as 46 horas sejam programadas, de forma que a carga horária a

distribuir permanença zerada. A figura abaixo apresenta a edição do cronograma conforme o planejamento apresentado.

Figura 18 - Edição do cronograma do pacto PGD

Cronograma ×

Carga horária total: 46h  
Carga horária a distribuir: 0h e 0 min  
Para dias sem carga horária, favor inserir o valor zero.

Cronograma

| Data       | Dia | Carga horária diária |
|------------|-----|----------------------|
| 02/08/2021 | Seg | 04:00                |
| 03/08/2021 | Ter | 04:00                |
| 04/08/2021 | Qua | 08:00                |
| 05/08/2021 | Qui | 08:00                |
| 06/08/2021 | Sex | 08:00                |
| 07/08/2021 | Sáb | -                    |
| 08/08/2021 | Dom | -                    |
| 09/08/2021 | Seg | 04:00                |
| 10/08/2021 | Ter | 04:00                |
| 11/08/2021 | Qua | 06:00                |

+ Dia   - Dia   Cancelar   Continuar Edição

Fonte: Sistema PGD (2021)

Nos dias que a carga horária não é preenchida plenamente pelo pacto do PGD, o servidor deverá trabalhar presencialmente para cobrir o restante de sua carga horária. Apenas a carga horária programada no pacto do PGD é dispensada do controle de assiduidade.

Na figura anterior, os dias 02, 03, 09 e 10 precisariam de complemento de 04 horas, e o dia 11, que foi lançado com as 06 horas residuais do pacto, precisaria ser complementado com 02 horas de atividades. Assim, o servidor poderia: Trabalhar presencialmente no tempo estimado nessa carga horária residual e bater ponto; não trabalhar essa carga horária residual, ficar devendo essas horas e compensar posteriormente; não trabalhar e usufruir do saldo existente no banco de horas; criar um pacto adicional cujo cronograma sobreponha as horas necessárias a se complementar; ou utilizar alguma ocorrência no sistema de ponto eletrônico que o dispense da carga horária naquele período, por exemplo, acompanhamento de dependente em consulta médica mediante apresentação de

atestado de comparecimento. Ressalve-se que as opções por não complementar a carga horária dependem de prévio acordo com a chefia, o que foge ao funcionamento do Sistema PGD e adentra o sistema utilizado para controlar o ponto eletrônico (SIGRH).

A boa utilização do cronograma permite que chefias e servidores planejem suas atividades presenciais e remotas de forma a atender às demandas presenciais da unidade e as de interesse do servidor em trabalhar a distância.

O sistema evita que dois pactos se sobreponham, exceto se o cronograma de um dos pactos não preencher integralmente a carga horária do dia, situação em que o novo pacto preencherá a carga horária restante. Também evita que se utilize carga horária em fins de semana e feriados (integração com o cronograma do SIGRH).

Na parte final da criação do pacto, o item “4. Declaração sobre o atendimento aos requisitos para participação no programa de gestão de demandas” apresenta as regras que são tacitamente aceitas ao assinar o pacto, conforme apresentado na Figura 19. Essas regras complementam o normativo e contém elementos a serem observados especificamente por servidor e pela chefia.

Figura 19 - Declaração que servidor e chefiam assinam no pacto

**4. DECLARAÇÃO SOBRE ATENDIMENTO AOS REQUISITOS PARA PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS**

**DECLARAÇÃO DO SERVIDOR**

Declaro:

I - que são verídicas as informações aqui prestadas por mim;  
 II - não haver sido apenado em resultado de PAD nos dois anos anteriores à data de solicitação para participar do Programa;  
 III - conhecer e concordar com os termos dos normativos que regulam o Programa de Gestão de Demandas (PGD) da CGU;  
 IV - concordar com os trabalhos e os prazos estabelecidos neste pacto, salvo a ocorrência de fato superveniente que venha a exigir o replanejamento das atividades que ensejarão atualização do pacto, em comum acordo com minha chefia;  
 V - acessar diariamente as ferramentas de comunicação disponíveis na CGU, respondendo tempestivamente às mensagens a mim direcionadas;  
 VI - estar disponível para pontos de controle definidos com a chefia da unidade demandante, a fim de demonstrar a evolução dos trabalhos ou cientificar eventuais problemas em sua execução;  
 VII - dispor dos recursos tecnológicos e de comunicação necessários e das condições ambientais adequadas para a realização do(s) trabalho(s) pactuado(s);  
 VIII - adotar as providências cabíveis para assegurar o cumprimento das normas e orientações afetas à segurança da informação e à salvaguarda de documentos durante a execução do(s) trabalho(s) pactuado(s);  
 IX - estar ciente de que este pacto pode ser interrompido a qualquer tempo, a critério da Administração ou quando não seja mais pertinente a finalização da pactuação;  
 X - estar ciente de que a não entrega dos produtos acordados ou a entrega de produtos avaliados como insatisfatórios poderá ensejar a não homologação do registro de frequência proporcional ao produto não entregue ou insatisfatório.

**DECLARAÇÃO DA CHEFIA DA UNIDADE DEMANDANTE**

Declaro:

I - que são verídicas as informações aqui prestadas por mim;  
 II - conhecer e concordar com os termos dos normativos que regulam o Programa de Gestão de Demandas (PGD) da CGU;  
 III - concordar com os trabalhos e os prazos estabelecidos neste pacto, salvo a ocorrência de fato superveniente que venha a exigir o replanejamento das atividades que ensejarão atualização do pacto, em comum acordo com o servidor;  
 IV - realizar pontos de controle regulares com o servidor, a fim de acompanhar a evolução dos trabalhos ou identificar eventuais problemas em sua execução;  
 V - estar ciente de que este pacto pode ser interrompido a qualquer tempo, a critério da Administração ou quando não seja mais pertinente a finalização da pactuação;  
 VI - estar ciente de que a não entrega dos produtos acordados ou a entrega de produtos avaliados como insatisfatórios poderá ensejar a não homologação do registro de frequência do servidor, proporcional ao produto não entregue ou insatisfatório.

Ao assinar este formulário, servidor e chefia autorizam a CGU a contactá-los.

Fonte: Sistema PGD (2021)

Após o item 4, restam três botões: Botão Voltar, que perde tudo que foi preenchido; Botão Salvar, que salva o pacto e o deixa em “Pendente de assinatura (ambos)” já que ninguém o assinou; ou Botão Assinar, que salva e assina o pacto, deixando-o pendente de assinatura. Essa pendência de assinatura dependerá de quem assinou o pacto. Se o pacto foi proposto pela chefia e foi assinado, o pacto terá status “Pendente de assinatura (servidor)”. Se o pacto foi proposto pelo servidor e assinado, terá status “Pendente de assinatura (chefia)”. Caso se utiliza o botão Voltar, as informações do pacto são perdidas.

Figura 20 - Botões Voltar, Salvar e Assinar, para sair da tela de cadastro do pacto

The image shows three blue rectangular buttons with white text, arranged horizontally. From left to right, they are labeled 'Voltar', 'Salvar', and 'Assinar'.

Fonte: Sistema PGD (2021)

No cadastro do pacto de PGD-Projetos, as informações do formulário são praticamente as mesmas. A primeira mudança se dá no item Tipo de Pacto, em 2. Descrição / Planejamento”, que é apresentada na Figura 14, que já vem pré-preenchida como PGD – Projetos. Além desse campo, os campos Grupo de atividade, Atividade Pactuada e Faixa no item “3. Acompanhamento de atividades no Programa de Gestão de Demandas” possuem valores específicos, conforme Figura 21.

O Grupo de Atividades só pode ser preenchido como PGD-Projetos. A atividade pactuada, só pode ser preenchida como Atividades de Projetos e a Faixa corresponde ao tempo de execução da atividade pactuada no projeto. A faixa pode ter valores Semanal, Diária, Turno ou Horária. O campo faixa combinado com a quantidade de produtos do campo seguinte correspondem à carga horária do pacto em PGD-Projetos. Apesar do nome, quantidade de produtos a serem entregues deve ser entendido como quantidade de vezes que a faixa de tempo será utilizada. Por exemplo, a quantidade 5 e a faixa diária representariam cinco dias ou 40 horas, caso a carga horária seja de oito horas diárias. A figura abaixo apresenta essa parte do formulário de cadastro.

Figura 21 - Cadastro do tamanho do pacto, no PGD-Projetos

3. ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADE(S) NO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS

|                     |   |                |
|---------------------|---|----------------|
| Grupo de atividade: | Atividade pactuada:                       |                |
| PGD-Projetos        | Atividades de projetos                    |                |
| Faixa:              | Quantidade de produtos a serem entregues: | Carga horária: |
| Diária              | 1   | 8:00           |

Fonte: Sistema PGD (2021)

Uma vez concluído o registro do pacto, começa a correr o seu ciclo de vida com a mudança de seu *status* (ou situação).

O ciclo de vida do pacto inicia na situação de “Pendente de assinatura”. Caso o pacto somente tenha sido salvo e não tenha sido assinado, estará em “Pendente de assinatura (ambos)”. Se o primeiro a assinar for o servidor, o pacto passará

para a situação “Pendente de assinatura (chefia)”. Caso o primeiro a assinar seja a chefia, a situação será “Pendente de assinatura (servidor)”.

Caso a chefia não concorde com aquele pacto, poderá não o aprovar clicando no botão Negar, que aparece somente para a chefia, na mesma tela de assinatura do pacto. Nesse caso, o status do pacto seria “Negado” e o ciclo de vida se encerra. Por outro lado, quando ambos assinarem, se o início do pacto for uma data futura, entrará no *status* “A iniciar” e mudará para “Em andamento” no dia do início do pacto. Caso as assinaturas forem completadas após a data de início do pacto, o *status* muda diretamente para “Em andamento”. Ao fim do prazo para a conclusão do pacto, o pacto muda automaticamente para “Pendente de Avaliação”. Após a chefia proceder a avaliação do pacto, o pacto muda para o status “Avaliado” e é finalizado.

Há também a possibilidade de o próprio cadastrador, após salvar o pacto, providenciar sua exclusão. Basta que o pacto não esteja assinado ou que se cancele sua assinatura e, na tela de consulta do pacto, clicar no ícone de exclusão, representado por um xis. Nesse caso, o registro fica no sistema, mas não demandará ações da chefia ou do servidor, e encerra o ciclo de vida.

Outras duas possibilidades que podem ocorrer durante o ciclo de vida são a suspensão e a interrupção do pacto. A suspensão é representada por um botão de pausa e a interrupção por um botão de parar (*stop*). A figura abaixo apresenta um fragmento da consulta de um pacto por parte da chefia, que além dos botões citados, possui o lápis (edição do pacto) e a estrela (avaliação do pacto).

Figura 22 - Visualização do pacto pela chefia, que pode usar ações de editar, suspender, interromper ou avaliar

| Data início pacto | Data término pacto | Situação              | Unidade   | Ação  |
|-------------------|--------------------|-----------------------|---|---|
| 26/07/2021        | 30/07/2021         | Pendente de Avaliação | CONTROLADORIA REGIONAL DO ESTADO - ESPIRITO SANTO |  |

Fonte: Sistema PGD (2021)

A suspensão do pacto ocorre em situações em que a execução do pacto precisa ser paralisada, mas que será retomada em data futura. Um exemplo é a licença médica no meio da execução do pacto ou uma demanda presencial que ocorreu. Entretanto, com a possibilidade de se editar o cronograma, zerando as horas e deslocando o cronograma para frente, essa opção caiu em desuso.

A interrupção do pacto encerra sua vigência. Pode ser usado para concluir um pacto de forma antecipada, nos casos em que o tempo estimado foi superior ao necessário para a execução ou para indicar que o trabalho foi cancelado e não será concluído. Em ambos os casos, a chefia deve proceder a avaliação do que foi executado até então. Em caso de interrupção do pacto, caso não seja criado outro pacto, o servidor deverá retornar ao regime presencial.

A edição do pacto retorna para a tela de cadastro do pacto e permite alterar informações existentes. É possível acrescentar tarefas ao pacto, conforme tabela de atividades ou conforme datas do projeto, aumentar a quantidade de produtos ou a edição do cronograma. A edição pode ser realizada por parte da chefia ou pelo servidor. Porém, neste último caso, somente se previamente autorizado pela chefia através da seleção da opção “Editável pelo servidor” na tela de cadastro do pacto. A alteração do pacto requer novas assinaturas.

Por fim, a avaliação do pacto, que é exigida para pactos com situação “Pendente de Avaliação” ou durante o processo de interrupção do pacto. Ao se clicar na estrela, é exibido um resumo do pacto, conforme figura abaixo.

Figura 23 - Tela com os dados das atividades que podem ser avaliadas pela chefia

**Dados do Pacto**

Código do Pacto: [REDACTED]

Situação: Pendente de Avaliação

Nome: [REDACTED]

Data Prevista de Início: 26/07/2021      Data Prevista de Término: 30/07/2021

Carga Horária Total Pactuada: 40:00      Carga Horária Total Avaliada: 0:00

**Atividades Pactuadas**

| Grupo de Atividade                         | Atividade Pactuada   | Faixa | PACTUADO               |               | A AVALIAR              |                         | Avaliar                 |
|--|--|-------|------------------------|---------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|  |  |       | Quantidade de Produtos | Carga Horária | Quantidade de Produtos | Carga Horária a Avaliar |                         |
| ATIVIDADES DE APOIO AO COMBATE À CORRUPÇÃO | Elaboração, revisão e análise de documentos - nota técnica, nota informativa, parecer, ofício, despacho, email, minuta de decisão, minuta de normativo, minuta de acordo de cooperação, documento opinativo, relatório etc. (por peça) | F     | 2                      | 4:00          | 2                      | 8:00                    | <a href="#">Avaliar</a> |
| ATIVIDADES DE OPERAÇÕES ESPECIAIS          | ATIVIDADE 1 (Atividade de caráter sigiloso).   | C     | 1                      | 24:00         | 1                      | 24:00                   | <a href="#">Avaliar</a> |
| ATIVIDADES DE OPERAÇÕES ESPECIAIS          | Planejamento, formalização, acompanhamento e/ou avaliação de projetos, atividades e ações  | D     | 1                      | 8:00          | 1                      | 8:00                    | <a href="#">Avaliar</a> |

Mostrando de 1 até 3 de 3 registros Anterior **1** Próximo

**Avaliações do Pacto**

| Data                       | Avaliador | Atividade Pactuada | Faixa | Total de Produtos | Produtos Avaliados | Horas Avaliadas |
|----------------------------|-----------|--------------------|-------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Nenhum registro encontrado |           |                    |       |                   |                    |                 |

Mostrando 0 até 0 de 0 registros Anterior Próximo

Fonte: Sistema PGD (2021)

Nessa tela, a chefia pode verificar as diversas atividades existentes nos pactos, o que já foi avaliado ou o que ainda precisará de avaliação. Na tabela “Atividades Pactuadas”, no exemplo da figura acima, há a primeira atividade pactuada, com dois produtos a se avaliar.

Na figura acima, a chefia terá a opção de avaliar os dois produtos do primeiro item (totalidade dos produtos), ou um por vez, que é a avaliação parcial do pacto. Se a atividade tivesse 10 produtos, nada impediria de a chefia avaliar seis produtos e posteriormente três e um produtos. Dessa forma é possível individualizar a

avaliação para cada uma das entregas, fazer avaliação de parcela dos produtos ou fazê-las em lotes que contenham todos os produtos de atividades similares (mesmo grupo de atividades, atividade e faixa de complexidade).

O processo de avaliação parcial é facilitado ao se acompanhar o que já foi avaliado, na tabela “Avaliações do Pacto” da figura acima, na qual a chefia verá quais foram os produtos que já passaram por avaliação. Ressalve-se que para cada uma das linhas da tabela, a avaliação é distinta.

Ao clicar no botão Avaliar de alguma atividade do pacto, uma tabela similar a da figura abaixo é apresentada entre a tabela Atividades Pactuadas e Avaliações.

Figura 24 - Tela de avaliação de atividade

**Avaliação de Atividade**

Dados da Atividade

|  |  |
|--|--|
| <b>Grupo de Atividade</b>                  | ATIVIDADES DE APOIO AO COMBATE À CORRUPÇÃO   |
| <b>Atividade Pactuada</b>                  | Elaboração, revisão e análise de documentos - nota técnica, nota informativa, parecer, ofício, despacho, email, minuta de decisão, minuta de normativo, minuta de acordo de cooperação, documento opinativo, relatório etc. (por peça) |
| <b>Faixa / Duração</b>                     | F (4:00)   |
| <b>Quantidade de Produtos já Avaliados</b> | 0  |
| <b>Carga Horária Já Avaliada</b>           | 0:00 <span style="float: right;">Pendente de Homologação: 3:00</span>  |

Dados da Avaliação

**Quantidade de produtos que deseja avaliar:**

**Horas a Homologar:** 8:00

**Entregue no Prazo?**  Sim  Não

**Nível da Avaliação:**  Simplificada  Detalhada

**Qualidade:**

**Detalhamento da Demanda:**

**Localização do Produto:**

Para avaliação dos produtos, use a seguinte referência:

**Excelente:** produto de excelência. Não apresenta defeito, embora a chefia possa aplicar pequenos ajustes quanto à forma (nota 10);

**Muito Bom:** produto acima da média, merecedor de destaque e reconhecimento. Pode apresentar poucos defeitos menores (nota entre 8,5 e 9,5);

**Bom:** produto satisfatório que atende ao exigido para aceite. Apresenta mais defeitos menores (nota entre 6,6 e 8,4);

**Regular:** produto satisfatório que atende minimamente ao exigido para aceite. Apresenta mais defeitos e pode exigir revisão (nota entre 5 e 6,5);

**Insatisfatório:** produto não satisfatório, que não atende minimamente ao exigido para aceite. Apresenta defeitos maiores que o compromete e o qualifica em um nível aquém de 5.

Fonte: Sistema PGD (2021)

Conforme já citado, a avaliação parcial se dá ao alterar o campo “Quantidade de produtos que deseja avaliar” para um número menor do que o total. Também é possível ter a avaliação parcial quando nem todas as demais atividades (outras linhas presentes na tabela “Atividades Pactuadas” da Figura 23) forem avaliadas.

A avaliação é subdividida em avaliação quanto ao prazo e quanto a qualidade. Na avaliação quanto ao prazo, caso a chefia indique que a atividade não foi concluída no prazo correto, um novo campo “Justificativa” se abre para informar a situação. As justificativas podem ser “Não entregue”, “Entregue fora do prazo”, “Produto cancelado”. Há a necessidade de se preencher a data real da entrega também. A figura abaixo ilustra a nova tela.

Figura 25 - Tela de detalhamento da atividade não entregue no prazo

Entregue no Prazo?  Sim  Não

Data de Término Real:

Justificativa:

Nível da Avaliação:  Simplificada  Detalhada

Fonte: Sistema PGD (2021)

Se o pacto não foi concluído a tempo, a chefia pode dar um tempo adicional para que o servidor conclua o trabalho, em regime presencial. É vedado criar pactos para entrega de produtos que deveriam estar conclusas. Decorrido o tempo adicional, caso o servidor tenha concluído, a chefia opta por entregue com atraso. Caso não tenha concluído, opta por “Não entregue”.

Em caso de não entrega, a chefia não pode aprovar a dispensa de ponto que o pacto em PGD proporcionaria. Como o PGD substitui o tempo presencial por um resultado efetivamente mensurável, não entregar resultado algum significa não ter a dispensa do ponto equivalente àquele tempo que seria executado de maneira presencial. Esta condição resguarda a seriedade do Programa de Gestão de Demandas perante a sociedade. Também evita quebrar a regra estabelecida pelo próprio Decreto nº 1.590/95, que estabelece como condição para a dispensa de ponto, os resultados efetivamente mensuráveis. (D3, art. 9º, § 4º)

Considerando que no PGD o servidor “troca” as horas presenciais por entrega de resultados num prazo previamente acordado, em caso de não entrega, o servidor terá lançado no seu ponto eletrônico o registro de “Falta justificada”. Nesse caso, o servidor poderá compensar as horas não homologadas mediante horas presenciais adicionais ou mediante uso de eventual banco de horas que já dispuser. Em caso de não realizar a compensação tempestivamente, ocorre o desconto das horas não trabalhadas, o que afeta financeiramente o servidor. O desconto e a compensação são gerenciados pelo sistema de recursos humanos que é responsável pelo ponto eletrônico, o SIGRH, que será detalhado no tópico 4.2.8.

Lógica semelhante é aplicada para entregas parciais em que as justificativas para a não conclusão não são acolhidas. A chefia poderá abonar o ponto proporcionalmente ao que foi concluído. (D3, art. 9º, § 3º)

As regras relativas à não entrega e a entrega com atrasado encontraram respaldo na norma do Programa de Gestão de Demandas da Portaria nº 747/2018, bem como normas que a substituíram.

Por fim, a justificativa “Produto cancelado” caiu em desuso. Era utilizada quando não era possível fazer interrupção retroativa e a chefia perdia o prazo para interromper o pacto.

Na sequência do processo de avaliação é feita a avaliação de qualidade. A qualidade possui uma escala de cinco notas: Excelente, Muito Bom, Bom, Regular ou Insatisfatório. A escala possui um glossário na própria tela de avaliação, para auxiliar a chefia.

Por definição, o produto insatisfatório é aquele cuja qualidade está aquém do aceitável. Nessa circunstância, a partir da Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021, o participante que tiver o pacto avaliado como insatisfatório “não terá registrada a carga horária total do referido produto, salvo por motivo devidamente justificado e mediante decisão fundamentada da chefia demandante”. (D2, art. 13, § 5º)

Entretanto, se no intervalo de 90 dias o servidor tiver três ocorrências de avaliação de qualidade “Insatisfatório”, “poderá ensejar a celebração de Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, na forma prevista na Instrução Normativa CRG nº 4, de 21 de fevereiro de 2020.” (D2, art. 13, § 8º)

Já a avaliação regular é o produto que atende minimamente ao esperado, a despeito de exigir revisões e correções posteriores. No caso de reiteradas avaliações regulares, deverá ser realizado um plano de ação na unidade demandante, com ciência da chefia imediata, visando a melhoria da qualidade das entregas realizadas pelo servidor participante do PGD. (D2, art. 13, § 7º)

O tratamento a ser dado nas avaliações de produtos insatisfatório ou regular só foi formalizado na Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021.

No sistema PGD, após registrar a nota de prazo e de qualidade, a chefia deve assinar a avaliação realizada (Figura 24). Caso existam outras atividades ou produtos a se avaliar, o pacto muda para a situação “Avaliado Parcialmente”. Quando a chefia avaliar todos os produtos de todas as atividades, o pacto muda o status para “Avaliado”, encerrando seu ciclo de vida.

Para acessar os pactos, o usuário do sistema pode usar o último submenu do menu Pacto: Consultar (Figura 12).

Figura 26 - Tela de Consulta de pacto

**Pacto**

Código do Pacto

Nome Servidor

Unidade

Incluir Pactos de Unidades Subordinadas

Situação do Pacto

Tipo do Pacto

Período  a

| Código do Pacto | Nome                          | Tipo           | Data início pacto | Data término pacto | Situação     | Unidade   | Ação |
|-----------------|-------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------|---|------|
| 96594           | THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP | PGD - Projetos | 06/07/2021        | 30/07/2021         | Excluído     | CONTROLADORIA REGIONAL DO ESTADO - ESPIRITO SANTO |      |
| 96593           | THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP | PGD - Projetos | 06/07/2021        | 03/08/2021         | Interrompido | CONTROLADORIA REGIONAL DO ESTADO - ESPIRITO SANTO |      |
| 92866           | THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP | PGD - Projetos | 09/06/2021        | 05/07/2021         | Avaliado     | CONTROLADORIA REGIONAL DO ESTADO - ESPIRITO SANTO |      |

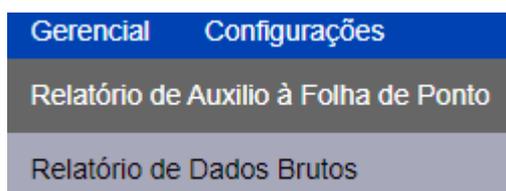
Fonte: Sistema PGD (2021)

A consulta de pactos retorna todos os pactos realizados, conforme critérios estabelecidos. Pode-se pesquisar pactos pelos seguintes parâmetros: Código do pacto (número identificador do pacto), nome do servidor, unidade demandante (podendo-se incluir as unidades hierarquicamente subordinadas), situação do pacto, tipo do pacto (PGD-Pontual ou PGD-Projetos), data de início e data de fim. A utilização de mais de um critério exige que se atenda simultaneamente a todos os critérios buscados.

Ao fim do mês ou no início do mês seguinte, as chefias devem realizar a avaliação dos pactos (integral ou parcial) de forma que possam realizar a homologação do ponto eletrônico até o quinto dia útil do mês subsequente ao mês de homologação. Por exemplo, ao fim de agosto ou no início de setembro, a chefia avalia todos os pactos e produtos entregues referentes a agosto, para que até o quinto dia útil de setembro possa homologar o ponto eletrônico. Esta tarefa é realizada no sistema SIGRH, apresentado no tópico seguinte.

Como um servidor pode ter mais de um pacto ao longo de um mês, há um menu que apresenta todos os pactos do servidor em um dado período. Trata-se do menu Gerencial, Relatório de Auxílio à Folha de Ponto. As figuras abaixo ilustram o relatório.

Figura 27 - Menu Gerencial



Fonte: Sistema PGD (2021)

Ao buscar por um intervalo de datas, o sistema retorna todos os dias que possuíam pacto(s) e que o pacto possuía calendário. Caso exista mais de um pacto no dia, o sistema apresenta todos os códigos do pacto na primeira coluna e o somatório das horas pactuadas na terceira coluna.

Figura 28 - Relatório de auxílio a folha de ponto no Sistema PGD

## Apoio à Folha de Ponto

Nome Servidor:  Unidade:

Período:  a  Gerar Relatório

| Nome do servidor: | THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP |                            |
|-------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Unidade:          | NUCLEO I - CGUES              |                            |
| Pactos            | Data                          | Carga horária total diária |
| 26569             | 09/03/2020 (Seg)              | 04:00:00                   |
| 26990             | 13/03/2020 (Sex)              | 08:00:00                   |
| 26990             | 14/03/2020 (Sáb)              | 00:00:00                   |
| 26990             | 15/03/2020 (Dom)              | 00:00:00                   |
| 26990             | 16/03/2020 (Seg)              | 08:00:00                   |
| 26990             | 17/03/2020 (Ter)              | 08:00:00                   |
| 26990             | 18/03/2020 (Qua)              | 08:00:00                   |
| 26990             | 19/03/2020 (Qui)              | 08:00:00                   |
| 26990             | 20/03/2020 (Sex)              | 08:00:00                   |
| 29293             | 23/03/2020 (Seg)              | 08:00:00                   |
| 29293             | 24/03/2020 (Ter)              | 08:00:00                   |
| 29293             | 25/03/2020 (Qua)              | 08:00:00                   |
| 29293             | 26/03/2020 (Qui)              | 08:00:00                   |
| 29293             | 27/03/2020 (Sex)              | 08:00:00                   |
| 31337             | 30/03/2020 (Seg)              | 08:00:00                   |
| 31337             | 31/03/2020 (Ter)              | 08:00:00                   |

Imprimir
Voltar

Fonte: Sistema PGD (2021)

O objetivo desse relatório é apoiar os servidores no correto preenchimento do seu ponto eletrônico e às chefias na conferência do ponto eletrônico e dos períodos em que o ponto eletrônico foi dispensado em virtude de existência de pactos em PGD homologados.

No menu gerencial também há o Relatório de Dados Brutos. Esse menu é de acesso exclusivo dos servidores lotados na unidade supervisora do PGD para gerar um arquivo com todos os dados dos pactos de em um determinado período. O arquivo pode ser lido no Excel e é utilizado para desenvolver análises e estudos sobre o PGD, quando os painéis não trazem a informação. Também foi utilizado para gerar os relatórios trimestrais, exigência do Decreto nº 1.590/95.

Por fim, o menu Configuração, que é acessível apenas por administradores, possui diversos cadastros e permissões:

- Cadastro de perfil de administrador do sistema
- Edição de perfil de unidades para permitir PGD Pontual, PGD Projetos e PGD no Exterior
- Cadastro / gerenciamento de atividades
- Cadastro / gerenciamento de grupo de atividades
- Cadastro / gerenciamento de ordem de serviços

Para cada atividade cadastrada, é necessário informar o nome da atividade, o percentual de ganho de produtividade, as faixas de complexidade e, para cada faixa, o tempo em regime presencial e o tempo em PGD. Também é possível informar uma descrição do produto esperado, o link para a base do conhecimento que documenta o processo de trabalho e um texto explicativa sobre a atividade.

O cadastro de Grupo de Atividades envolve o nome do grupo de atividades e o conjunto de atividades que fazem parte daquele grupo.

O cadastro de Ordem de Serviço é o que representa a tabela de atividades. A tabela de atividades é um conjunto aprovado de grupo de atividades, contendo as respectivas atividades. Para o cadastro, basta registrar o nome da ordem de serviço (opcional), a data de início e os grupos de atividades que agregam as diversas atividades.

O sistema PGD foi um progresso relevante em relação ao modelo de planilhas anteriormente adotado. Permitiu verificar a situação dos servidores em tempo real, gerar relatórios, agilizar o fluxo de aprovação do pacto, melhorar a transparência do processo. Dado que as informações estavam em banco de dados, diversas ações se tornaram possíveis, como o desenvolvimento de painéis gerenciais, painel de conformidade entre ponto eletrônico e sistema PGD, transparência ativa em dados abertos, entre outros.

Considerando que todos os trabalhos podem ser realizados em PGD, que o servidor com pacto vigente pode trabalhar remotamente ou presencialmente com dispensa de ponto (D2, art. 42), que todos os produtos devem ser avaliados e os

instrumentos de controle dos trabalhos quanto ao prazo e qualidade, há claramente constituído um modelo de gestão por resultados. Acrescente-se ainda a presença de instrumentos administrativos e gerenciais que estabelecem ações para tratamento de forma gradativa para situações de qualidade inadequada, a não entrega e a entrega fora do prazo. Tais mecanismos auxiliam na gestão das equipes e na eventual correção dos rumos dos resultados obtidos.

O que se vê nesse conjunto de instrumentos é o atendimento dos objetivos da Administração Gerencial. O planejamento das atividades é a premissa básica, com prazos padronizados e resultados esperados, tangíveis e avaliáveis. A avaliação fornece um feedback sobre o resultado atingido e constitui um histórico que o servidor carrega ao longo do tempo. Resultados não atingidos recebem o tratamento adequado com o objetivo primário de corrigir rumos com respaldo dos normativos que estabelecem instrumentos graduais de responsabilização, proporcionais ao desempenho não apresentado.

A partir da implantação do sistema, foi possível elaborar uma série de ações e melhorias no Programa de Gestão de Demandas, apresentadas em outros tópicos.

#### **4.2.8 O Sistema SIGRH**

Uma vez que os registros do sistema PGD devem refletir no sistema de ponto eletrônico, é importante entender o funcionamento básico deste e o relacionamento entre os dois sistemas e os seus respectivos normativos para fins de esclarecer determinados termos adotados no PGD. Todavia, este tópico aborda apenas os conceitos essenciais que dessa fronteira e o seu entendimento, sem abordar detalhes específicos da sistemática de ponto eletrônico quando não são diretamente conexos ao PGD.

O SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos compõe o Sistema de Gestão Administrativa (SIGA), desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O sistema teve alguns módulos que foram implantados

na CGU, como de dados pessoais, dados funcionais, consulta de férias, ponto eletrônico, entre outros. Apenas o módulo de ponto eletrônico necessita de apresentação, já que tem conexão com o Programa de Gestão de Demandas.

O sistema de ponto eletrônico foi regulamentado na Portaria nº 1.106, de 30 de abril de 2015. No início, seu uso não era obrigatório em todo o órgão. Os secretários, chefe de gabinete de ministro, assessor jurídico e superintendentes de regionais poderiam definir se os servidores de suas unidades e subunidades utilizariam o ponto eletrônico ou permaneceriam usando folha de ponto. No entanto, a escolha dessa autoridade vincularia todos os servidores hierarquicamente subordinados. (D4, art.4º)

Em setembro de 2017 foi realizada pesquisa de opinião sobre o ponto eletrônico. Ampla maioria entendeu que o sistema era mais transparente, flexível, conciliava melhor as necessidades pessoais e do órgão, melhorava a imagem do órgão perante a sociedade e que era simples de se usar. Depoimentos defendiam que fosse uniformizado e institucionalizado em todo o órgão. As críticas ao ponto eletrônico eram minoria. (D5)

Em março de 2018 o ponto eletrônico se tornou obrigatório em todas as unidades da CGU. A folha de ponto foi abolida. Em setembro desse ano, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento determinou a obrigatoriedade de adoção do ponto eletrônico na Administração Pública Federal. (D6, art. 7º)

As estatísticas de pactuação em PGD das unidades que não adotavam o ponto eletrônico e que passaram a adotá-lo apontam para um aumento no uso do programa de gestão por parte dessas unidades, segundo dados observados nos relatórios trimestrais. Dessa forma, a adoção do ponto eletrônico ampliou a participação no PGD e aumentou os ganhos proporcionados pelo programa.

O banco de horas é parte integrante da sistemática do ponto eletrônico. Da mesma forma que é possível para o servidor, quando autorizado, executar horas a menos e compensá-las posteriormente, pode-se executar horas a mais dentro de determinados limites e compensar em momento posterior. A compensação se dá por meio de ausência em parte do dia ou o dia inteiro, desde que também previamente autorizada pela chefia. (D7, itens 16 a 18; D8, item 3.5)

Caso o servidor termine o mês devendo horas, deverá compensá-las até o mês subsequente. A não compensação implica em desconto na folha de pagamento. (D7, item 15)

Segundo a Instrução Normativa nº 02, de 12 de setembro de 2018, instituída pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, os limites de horas extras eram de 02 horas diárias, 44 mensais e 90 anuais, posteriormente mudados para 02, 40, 100, respectivamente. (D7, item 17; D4, art. 24). A compensação era limitada a 24 horas por semana e 40 horas no mês. (D4, art. 25)

O sistema SIGRH refletiu as regras e normativos vigentes, ao longo do tempo. O servidor, para bater o ponto, acessava o endereço da intranet que dava acesso ao sistema, digitava seu usuário e senha e se deparava com uma tela que solicitava que ele registrasse sua entrada mediante o clique de um botão na tela. Após registrar a entrada, o botão se tornava registrar saída. No horário entre 11 e 15 horas, o servidor poderia registrar a saída para almoço, que só permitiria entrada de retorno do almoço 01 hora após a saída, tendo em vista regras estabelecidas pelos normativos vigentes. As telas de entrada, saída e saída para almoço são apresentadas a seguir. A tela de entrada após ao almoço é idêntica à tela de entrada. (D7)

Figura 29 - Registro do ponto na entrada do expediente ou entrada do almoço.

CGU - SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos Tempo de Sessão: 01:28 SAIR

DGI/CGRH - COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS ... (11.03.05.02)

**!** • Caro usuário, o seu último registro de ponto continua em aberto. Por favor, informe ao controlador de ponto da sua unidade para que as devidas providências sejam tomadas.

**SIGRH > REGISTRO DE HORÁRIO DE TRABALHO**

As horas excedentes serão submetidas à autorização da chefia, e serão consideradas como crédito de horas apenas se homologadas pela chefia.

Horários de trabalho nas respectivas unidades:

- DGI/CGRH - COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS (11.03.05.02): 09:00 às 12:00 / 13:00 às 18:00

---

**REGISTRO DE HORÁRIO DE TRABALHO**

**DADOS DA ENTRADA**

**Dia:** 20/04/2015

**Hora de Entrada:** 18:05:12

Observação:

\* Campos de preenchimento obrigatório.

Visualizar Comprovante

Fonte: Manual de Orientação – Controle de Frequência, pag. 8. (D7)

Figura 30 - Registro no ponto na saída do expediente

**REGISTRO DE HORÁRIO DE TRABALHO**

**DADOS DA ENTRADA**

**Dia:** 20/04/2015

**Hora de Entrada:** 18:12:12

**Hora de Saída Prevista:** 19:52:12

**Hora de Saída:** 18:20:50

Observação:

\* Campos de preenchimento obrigatório.

Fonte: Manual de Orientação – Controle de Frequência, pag. 9. (D7)

Figura 31 - Registro do ponto eletrônico na saída para almoço

**REGISTRO DE HORÁRIO DE TRABALHO**

**DADOS DA ENTRADA**

Dia: 22/04/2015  
Hora de Entrada: 11:53:15  
Hora de Saída Prevista: 21:53:15  
Hora de Saída: 11:54:39  
Saída Almoço: \*  Sim  Não  
Observação:

Registrar Saída Continuar Acessando o Sistema >>

\* Campos de preenchimento obrigatório.

Visualizar Comprovante

| ENTRADAS/SAÍDAS DO DIA |         |       |                 |                   |             |
|------------------------|---------|-------|-----------------|-------------------|-------------|
| Data                   | Entrada | Saída | Saída P/ Almoço | Horas Registradas | Observações |
| 22/04/2015             | 11:53   |       |                 |                   |             |

Total de Horas Registradas: 00:00  
Total de Horas Contabilizadas: 00:00

Fonte: Manual de Orientação – Controle de Frequência, pag. 9. (D7)

O sistema SIGRH permite registrar “ocorrências” no espelho de folha de ponto. As ocorrências são registros de eventos que substituem o registro de ponto num dado intervalo de tempo.

Um exemplo de ocorrência são as férias, que num intervalo de dias, substituem o ato de “bater o ponto” pela concessão da carga horária diária que seria esperada para aquele período. Pode-se citar mais exemplos, como a licença médica, o atestado médico de comparecimento, licença médica, doação de sangue, entre outros.

Ao abrir o espelho de ponto e clicar no símbolo “Mais” (+), uma lista de opções de ocorrências a se registrar, ilustrada na figura abaixo.

Figura 32 - Registro de ocorrências

Pendências de Ponto  
 Férias  
 Informações relacionadas ao horário de registro do ponto  
 Observação registrada pelo servidor referente ao ponto

Ocorrência de Crédito de Horas  
 Ocorrência de Débito de Horas  
 Ocorrência de Autorização de Compensação de Horas  
 Ponto com pendências bloqueantes

HR: Horas Registradas  
 HC: Horas Contabilizadas  
 : Cadastrar Ausência

HA: Horas Autorizadas  
 HH: Horas Homologadas  
 : Autorizar Horas Excedentes

HE: Horas Excedentes  
 : Horas Excedentes Autorizadas

| ESPELHO DE PONTO - ABRIL DE 2015 |                      |                   |       |       |     |       |                            |                        |  |  |  |
|----------------------------------|----------------------|-------------------|-------|-------|-----|-------|----------------------------|------------------------|--|--|--|
| Data                             | Horários Registrados | Horas Trabalhadas |       |       |     |       | Saldo de Horas Autorizadas | Débito Não Compensável |  |  |  |
|                                  |                      | HR                | HC    | HE    | HA  | HH    |                            |                        |  |  |  |
| 01/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | ---   | --- | 08:00 | 00:00                      |                        |  |  |  |
| 02/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | ---   | --- | 08:00 | 00:00                      |                        |  |  |  |
| 03/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | 08:00 | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 04/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | 08:00 | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 05/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | 08:00 | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 06/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | ---   | --- | 08:00 |                            |                        |  |  |  |
| 07/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | ---   | --- | 08:00 |                            |                        |  |  |  |
| 08/04/2015                       | ---                  | ---               | 08:00 | ---   | --- | 08:00 |                            |                        |  |  |  |
| 09/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 10/04/2015                       | 17:30 -              | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 11/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 12/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 13/04/2015                       | ---                  | ---               | 10:00 | 02:00 | --- | 10:00 | 02:00                      |                        |  |  |  |
| 14/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 15/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 16/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 17/04/2015                       | 10:20 -              | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 18/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 19/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 20/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 21/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |
| 22/04/2015                       | ---                  | ---               | ---   | ---   | --- | 00:00 |                            |                        |  |  |  |

Cadastrar Ausência  
 AFASTAMENTO PARA CURSO DE FORMAÇÃO  
 AFASTAMENTO PARA JURI  
 AFASTAMENTO PARA JUSTICA ELEITORAL  
 ATESTADO MEDICO DE COMPARECIMENTO  
 ATRASO OU SAIDA ANTECIPADA - JUSTIFICADA  
 ATRASO OU SAIDA ANTECIPADA - NAO JUSTIFICADA  
 CASAMENTO  
 DISPENSA PARA ALISTAMENTO ELEITORAL  
 DOACAO DE SANGUE  
 ENCARGOS DE CURSO OU CONCURSO  
 ERRO/AUSENCIA DE REGISTRO  
 FALECIMENTO DE PESSOA DA FAMILIA  
 FALTA JUSTIFICADA  
 FALTA NAO JUSTIFICADA  
 FERIAS  
 LICENCA PATERNIDADE  
 LICENCA TRATAMENTO DA PROPRIA SAUDE  
 SERVIÇO EXTERNO  
 SERVIÇO EXTERNO (PERÍODOS)  
 SUSPENSAO (PENALIDADE DISCIP. ART 130.L.8112/90)  
 TREINAMENTO/CURSO  
 TREINAMENTO/CURSO (PERÍODO)  
 VIAGEM INTERNACIONAL - A SERVICO  
 VIAGEM NACIONAL - A SERVICO

Fonte: Manual de Orientação – Controle de Frequência, pag. 9 (D7)

Após cadastrar a ocorrência, uma esfera é apresentada no(s) dia(s) coberto(s) pela ocorrência, ao lado da data. As esferas possuem diversas cores (verde, vermelho, amarelo etc.), podendo representar crédito de horas, débitos, horas a compensar, entre outros.

As ocorrências são cadastradas pelo servidor, que gerencia seu próprio ponto. No entanto, a chefia, antes de homologar o ponto, pode cadastrar novas ocorrências ou alterá-las. Até o quinto dia útil do mês subsequente, a chefia deve homologar o ponto eletrônico.

Ao longo dos anos, o rol de tipos de ocorrências expandiu razoavelmente. Para efeitos deste trabalho, é importante entender algumas delas:

- Atraso ou saída antecipada – Justificada: Ocorrência utilizada quando o servidor não realizou toda a carga horária do dia e o atraso ou saída antecipada teve anuência da chefia. Deverá compensar as horas faltantes ou o sistema utilizará os créditos do banco de horas automaticamente, caso exista. Ao registrar essa ocorrência, deverá informar o número de horas referente à ocorrência.
- Atraso ou saída antecipada – Não Justificada: Caso o atraso ou a saída não tenha autorização da chefia. Nessa situação, o servidor não tem a possibilidade de compensação ou utilização do banco de horas.
- Falta Justificada: Ocorrência utilizada quando o servidor, em comum acordo com a chefia, utiliza dia(s) de folga. Nessa situação, ou o servidor deverá compensar a carga horária não trabalhada ou poderá compensar utilizando banco de horas.
- Falta Não Justificada: Ocorrência utilizada pela chefia, caso o servidor falte sem comunicação prévia. Nessa situação, não há possibilidade de compensação ou utilização do banco de horas.
- Serviço Externo: Ocorrência que abona as horas de um trabalho que, devido sua natureza, somente poderia ser realizado fora do órgão, o que impede o servidor de registrar o ponto. Reunião em outro órgão e inspeção de um local externo durante uma auditoria são exemplos dessa ocorrência. O registro de “Serviço Externo” não pode ser utilizado para trabalhos que seriam executáveis internamente e que o servidor opta por executá-lo fora do local de trabalho, mesmo que devidamente autorizado pela chefia. Para essas situações, deve-se registrar um pacto em PGD e utilizar uma das ocorrências do Programa de Gestão de Demandas.
- Programa de Gestão de Demandas: Ocorrência utilizada para abonar horas de um dia específico, quando o servidor possui pacto de PGD para aquele dia. Ao selecionar essa ocorrência, deve informar o número de horas de duração da ocorrência, até o limite da carga horária diária do servidor. O número de horas informado deve corresponder ao que foi informado no cronograma do pacto do PGD.

- Programa de Gestão de Demandas (Períodos): Ocorrência que serve para abonar a carga horária diária do servidor (carga horária cheia), num intervalo de dias. Para utilizar essa ocorrência, o cronograma do pacto do PGD deve ocupar a carga horária diária do servidor naqueles mesmos dias da ocorrência.
- Erro / Ausência de registros: Ocorrência para corrigir eventuais falhas ou esquecimentos de bater o ponto. Exemplos comuns são o servidor esquecer de bater o ponto na entrada ou no retorno do almoço.

A utilização das ocorrências é o que gera a interação entre os registros do sistema PGD e o sistema de Ponto Eletrônico. O § 1º do artigo 9º da Portaria nº 747/2018 estabelece que o chefe imediato, por meio da homologação da frequência, deverá informar as ocorrências relativas ao período que o servidor participou do PGD. No âmbito do ponto eletrônico, a homologação é feita no SIGRH, até o quinto dia útil do mês. (D7, item 15)

Dessa maneira, com as ocorrências de “Programa de Gestão de Demandas” e “Programa de Gestão de Demandas (Períodos)” materializa-se a hipótese que o Decreto nº 1.590/95 apresentou em seu § 6º: a dispensa do controle de assiduidade quando os resultados podem ser efetivamente mensuráveis, dentro de um programa de gestão, aprovado pelo Ministro de Estado.

As ocorrências de “Programa de Gestão de Demandas” e “Programa de Gestão de Demandas (Períodos)” são as mais utilizadas e servem para representar o cronograma do pacto. (D3, art. 9º, § 2º)

Entretanto, quando o servidor não entrega os produtos do pacto, os entrega com atraso ou com qualidade aquém da aceitável, há que se glosar o ponto do servidor. A ocorrência de “Falta Justificada” é utilizada quando o servidor não entrega os produtos. Como no PGD há a troca do controle eletrônico de frequência (e até da folha de ponto, durante um período, em algumas unidades) pelo controle dos resultados efetivamente mensuráveis, a eventual não entrega dos trabalhos é análoga a estar vinculado ao regime presencial e faltar ao trabalho.

Porém, como a ausência no período foi programada entre servidor e chefia mediante pactuação, optou-se por utilizar essa ocorrência de forma a permitir que o servidor compense a carga horária ou utilize seu saldo de banco de horas, e não “Falta Não Justificada”, que não permitiria a compensação ou utilização dos créditos. Em caso de não compensação até o mês subsequente da ocorrência, haverá desconto da remuneração do servidor. (D7, item 15; D8, item 3.3; D3, art. 9º, §§ 3º e 4º)

A partir da Portaria nº 1.082/21, a entrega com qualidade “Insatisfatório” também passou a receber o registro de “Falta Justificada”. (D2, art. 13, § 5º)

Em casos de entregas com atraso, é homologada apenas a parcela que foi entregue, calculando-se o tempo necessário para conclusão dos produtos e realizando a glosa. (D2, art. 13, § 2º; D3, art. 9º, § 3º)

A ocorrência de “Atraso ou saída antecipada – Justificada” é utilizada para a glosa em frações de dias.

Ressalve-se que a análise é feita produto a produto, não por pacto. Dessa forma, se em um pacto de 40 horas havia três produtos de oito, 14 e 18 horas, a não entrega ou entrega insatisfatória do produto de 18 horas representaria dois dias de “Falta justificada” e duas horas de “Atraso ou saída antecipada – Justificada”, caso a carga horária diária do servidor fosse de oito horas. (D2, art. 13)

Conforme apresentado, os instrumentos de associação dos pactos do PGD e seus resultados com o Ponto Eletrônico formam um conjunto de procedimentos que ao mesmo tempo permite o teletrabalho, promove a gestão por resultados com meios sólidos e objetivos para coibir eventuais desvios no desempenho esperado.

#### **4.2.9 Painel Gerencial do PGD**

Uma vez que o Sistema PGD armazenava as informações dos pactos em banco de dados, que não tinha muitos relatórios próprios e tendo em vista que a Unidade Supervisora do PGD precisava de relatórios para gerenciar o programa, foi

implementado um painel gerencial em ferramenta de *Business Intelligence* (BI). Essa decisão havia sido tomada no conceito do sistema.

A vantagem do painel é a produção rápida de relatórios ou de obtenção de informações, de forma amigável, sem precisar manipular dados no Excel. Essa ferramenta facilita a gestão do PGD.

Figura 33 - Tela de Visão Geral do Painel Gerencial do PGD



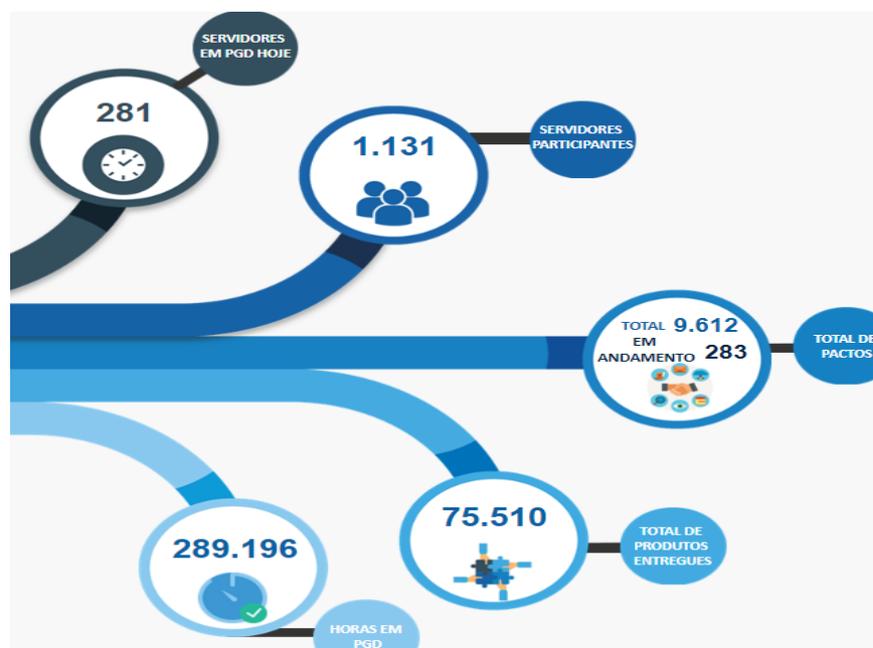
Fonte: Apresentação de alinhamento com os servidores (D86)

O painel possui filtros para selecionar unidade ou subunidade, período do cronograma, situação do pacto, complexidade da tarefa, pacto atendido no prazo, qualidade do pacto, grupo de atividade e atividade. (D24)

Os gráficos do painel são dinâmicos, de modo a permitir aumentar o seu detalhamento ou agrupamento, por exemplo, de trimestre para mês, de mês para dia, ou vice versa. A cada nova perspectiva das informações, por exemplo, filtro por unidade ou mudar de trimestre para mês, a apresentação do relatório é

automaticamente atualizada quanto a seus números e gráficos em todas as telas. (D24)

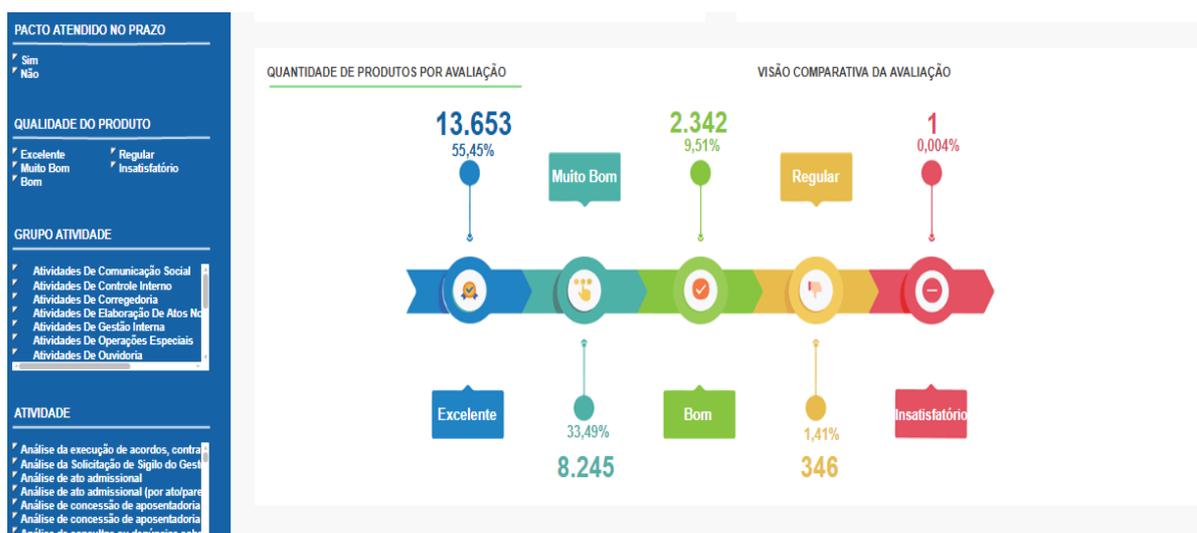
Figura 34 - Recorte da página inicial do painel gerencial, indicando dados gerais, após aplicação de filtro



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D87)

O painel apresenta relatórios com as seguintes informações: Servidores em PGD Hoje (com cronograma de PGD); Servidores com pacto hoje, Número de servidores ativos; Servidores Participantes (que já participaram em algum momento do PGD); Total de pactos; Pactos em andamento; Total de Produtos Entregues; Total de Horas em PGD; Total de horas por avaliação; Total de Produtos por avaliação; Avaliação por trimestre (apresenta o número de horas ou de produtos, por nota qualitativa de avaliação, num gráfico temporal em escala trimestral), Ranking de horas em PGD por servidor, Ranking de pactos por unidade, Quantidade de servidores por unidade, Servidores com entrega dentro / fora do prazo. (D24)

Figura 35 - Avaliação de qualidade dos pactos



Fonte: Apresentação de alinhamento com os servidores (D86)

O painel também possui um recurso para gerar os dados em tabela, a partir dos filtros aplicados, para manipulação posterior. Outra forma de ter os dados em tabela seria através do Relatório de Dados Brutos, do Sistema PGD, porém, nesse caso, os dados precisariam de manipulações, como filtros, agregações, entre outros. (D24)

#### 4.2.10 Respostas a pedidos de acesso à informação

Ao longo do tempo, o PGD despertou interesse externo ao órgão. Em diversas ocasiões, para obter informações relativas ao programa, cidadãos solicitavam informação utilizando a Lei de Acesso à Informação (LAI).

Os pedidos de informação eram solicitados por pessoas de fora da CGU, uma vez que internamente qualquer servidor tinha acesso completo aos dados dos pactos diretamente através de consulta no Sistema PGD (transparência interna).

Entre 2018 e 2020, no SEI foram contabilizados 19 processos de solicitação de informação à CGU. Variavam de pedidos dos normativos, informação sobre os servidores que estiveram em teletrabalho num dado período, pedido de detalhes sobre a implantação do PGD, sobre ganho de produtividade, PGD no Exterior,

entre outros. A existência das informações em sistema facilitava a consolidação das informações e elaboração da resposta. (D61, acompanhamento especial: LAI)

#### **4.2.11 Dados Abertos**

Em 2019, os dados disponíveis no sistema relativos aos pactos do Sistema PGD foram disponibilizados, com atualização diária, na página da CGU. (DADOS ABERTOS: PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS, 2019)

Essa publicação visou atender à Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, conforme previsto no Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. (BRASIL, 2016e)

Os dados também foram disponibilizados no Portal Brasileiro de Dados Abertos, no sítio dados.gov.br. Para acessá-lo, basta pesquisar por PGD. (PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS, 2019)

Essa iniciativa promoveu transparência ativa ao programa, possibilitando o controle social, além do atendimento à política pública. Também permitiu que pesquisas externas fossem realizadas na massa de dados gerada pelo sistema. Respostas a LAI indicavam a possibilidade de ter acesso aos dados do programa diretamente, através da página de dados abertos.

#### **4.2.12 Integridade e Conformidade: campanha Faça Certo e Painel de Conformidade**

Por ser um órgão de controle, é importante se destacar medidas que visam fortalecer a conduta ética e íntegra dos servidores e chefias, além das respectivas medidas de controle adequadas.

Em 2018, foi lançada uma campanha no âmbito do PGD que fomentava boas práticas de conduta, integridade e gestão, chamada Faça Certo. A campanha foi composta de 04 artes (figuras com instruções), enviadas por e-mail e publicadas na intranet. (D46)

Figura 36 - Campanha de integridade Faça Certo PGD

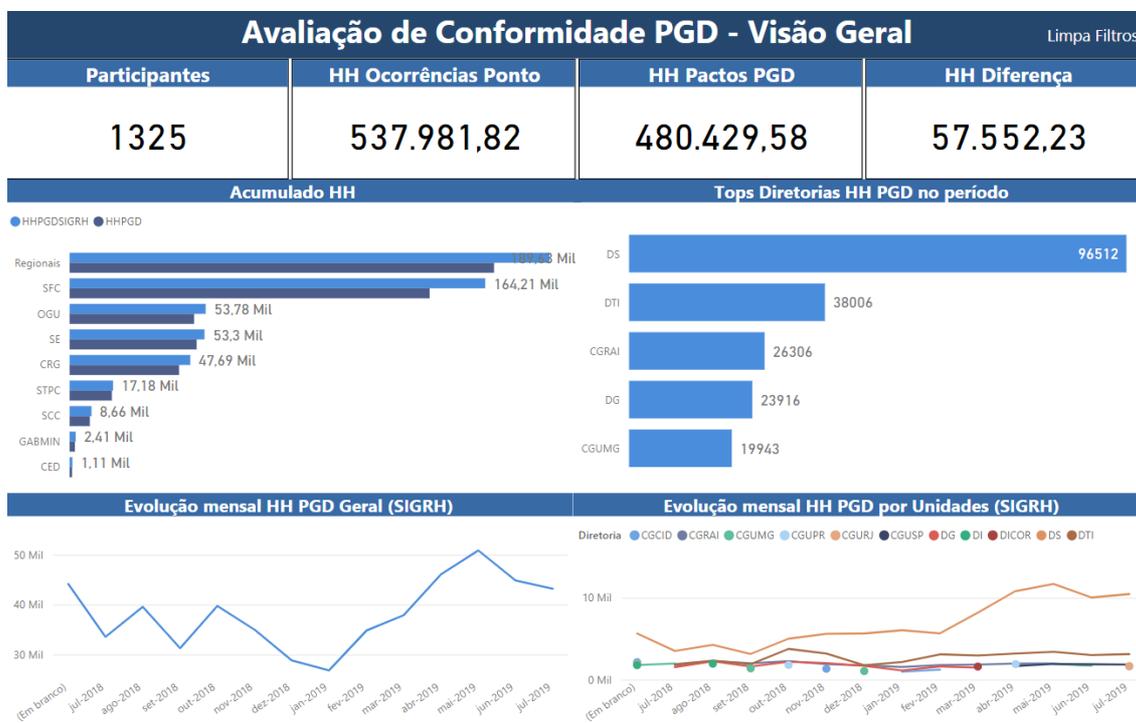


Fonte: Campanha Faça Certo PGD (D46)

Na página do Programa de Gestão de Demandas, foi desenvolvido um tópico para a campanha “Faça Certo” que contém orientações complementares às artes enviadas. Essencialmente, a campanha orientava que: Todos os registros de PGD no sistema de ponto eletrônico deviam ter correspondência no Sistema PGD, inclusive na quantidade de horas; Todos os produtos deveriam ser homologados pelas chefias; A homologação do ponto eletrônico deve ocorrer após a avaliação total ou parcial do PGD; Sugestão de adoção de pactos não superiores a 80 horas e recomendação de evitar pactos superiores a 30 dias. (D46)

Em 2019 foi desenvolvido o Painel de Conformidade do PGD, que monitorava parte dessas recomendações. O Painel gerava relatório que pegava os registros do ponto eletrônico relativos a “Programa de Gestão de Demandas” e similares comparando-os com o cronograma do sistema PGD. (D47)

Figura 37 - Painel de Avaliação de Conformidade



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

O painel possuía uma visão analítica que permitia detalhar as informações até o nível da menor unidade administrativa, do servidor e de seus pactos. O painel de conformidade também apontava os casos com mais horas de licença médica, atestado médico (atestado de comparecimento), serviço externo e erro / ausência de registros, de forma a permitir a percepção dos *outliers* no uso do ponto eletrônico e seus registros. (D47, D48)

O painel também apontava para o uso de pactos fracionados, menores que quatro horas diárias, em vários dias consecutivos. O pacto fracionado é quando o servidor possui um pacto maior, por exemplo, de 24 horas, e opta por estabelecer cronograma para realizar o PGD em oito dias de três horas, complementando com carga horária presencial. A princípio, não há problema nesse tipo de pacto, porém, há um risco inerente de que o servidor, durante sua carga horária presencial, execute as tarefas que deveria realizar de forma remota, gerando uma redução de

jornada disfarçada. As unidades que tinham situação desse tipo de forma reiterada receberam recomendação para evitar pactuações dessa maneira. (D47, D48)

Registros de ponto eletrônico que não possuísem conformidade, caso não fossem justificados, seriam corrigidos tardiamente. Diante dessa situação, o servidor que registrou mais horas em PGD do que estava autorizado nos registros do Sistema PGD teria anuladas as horas de dispensa do ponto eletrônico indevidas, e teria até o mês seguinte para realizar a compensação, caso não dispusesse de banco de horas suficiente para cobrir a diferença, dado que no período o servidor não registrou o ponto eletrônico e nem tinha dispensa de ponto autorizada por PGD. (D49)

Este conjunto de medidas geravam intervenção da Unidade Supervisora do PGD junto a chefias e servidores para manter a integridade e conformidade do programa e dos respectivos registros de ponto eletrônico. Quando necessário, eram feitas reuniões de alinhamento com as chefias e de conscientização com os servidores acerca das boas práticas do programa.

Medidas como essas destacam o zelo não só com a conduta dos servidores e com a gestão das chefias, mas também representam o cuidado com a seriedade e preservação do programa, com os indicadores e com os resultados apresentados.

#### **4.2.13 Análise de Riscos e PGD no Exterior**

A Portaria nº 747/18, em relação ao normativo anterior, trouxe como uma de suas inovações a vedação ao servidor de realizar o seu pacto em PGD em outro país, salvo se previamente autorizado pelo Ministro de Estado da CGU. (D3, art. 23)

Essa inovação era uma analogia ao trabalho presencial, quando se faz necessário viajar ao exterior a serviço. No Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985, o artigo 1º define que a viagem ao exterior a serviço pode ser de três tipos, entre eles o com ônus limitado, que é aquele em que a Administração Pública arca somente com vencimento, salário e demais vantagens do cargo, função ou emprego. (BRASIL, 1985)

No Decreto nº 1.387, de 7 de fevereiro de 1995, o artigo 2º define a competência ao Ministro de Estado para autorizar o afastamento do País. (BRASIL, 1995b)

Até então, eventuais ausências do país durante o período do pacto poderiam não ser do conhecimento do órgão. Tal situação poderia se caracterizar como um risco de imagem para o programa e para o órgão. A partir da Portaria nº 747/18, haveria um rito a ser seguido até a autorização do Ministro de Estado.

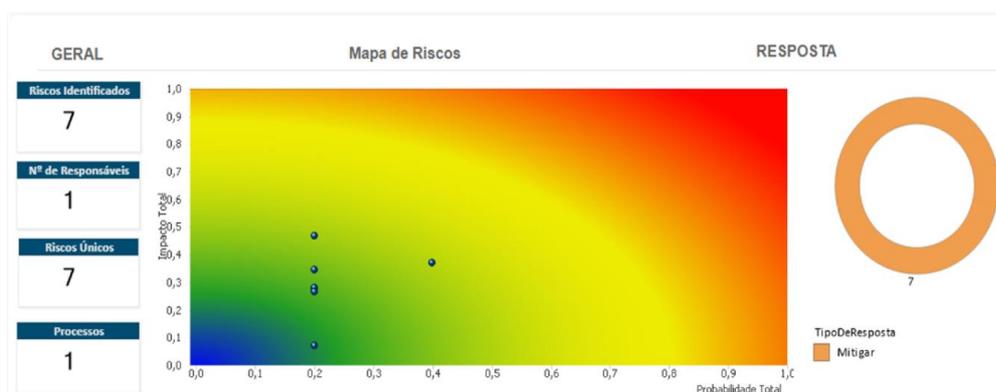
Um exemplo de situação que passaria a ser atendida é o de servidores da CGU cujos cônjuges também eram servidores públicos (por exemplo, servidores da carreira diplomática) e são transferidos para exercer suas atribuições no exterior. Em situações como essas, antes do PGD no Exterior, o servidor da CGU precisaria se licenciar para poder acompanhar o cônjuge, o que resultava em perda da força de trabalho para o órgão e dos vencimentos por parte do servidor.

Com o PGD no Exterior, o órgão mantém a força de trabalho, o servidor mantém o seu salário e o trabalho é realizado a distância, com entregas regulares e controladas. Contudo, o PGD no Exterior não é utilizado para autorizar ausência do país durante períodos de capacitação, dado que há instrumentos de afastamento para capacitação que atendem esse tipo de demanda, ou para satisfazer a vontade pessoal de servidores de residir no exterior, dada a necessidade de exposição dos motivos do pedido que atendam ao interesse público e do órgão. (D16)

Em 2018 foi desenvolvida a análise de riscos do PGD do Exterior em parceria com o Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade (NGRI) da CGU. A análise seguiu a Política de Gerenciamento de Riscos (PGR) da CGU instituída na Portaria nº 915/2017. (D11)

Figura 38 - Mapa de calor da gestão de riscos

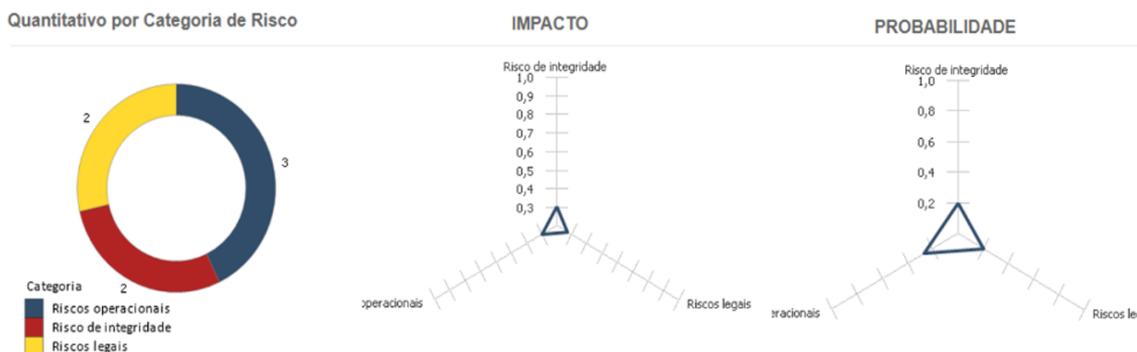
### Gestão de Riscos PGD – Mapa de Calor



Fonte: Apresentação de benchmark (D76)

Durante o processo, foram mapeados uma série de 25 riscos possíveis de ocorrer e classificados quanto sua probabilidade, impacto, nível de risco, categoria, nível de controles existentes, tipo de tratamento a ser dado e nível de priorização. Parte dos riscos foram classificados com o tipo de resposta “Aceitar” e parte com o tipo “Mitigar”, e para estes últimos foi proposto um plano de ação para tratamento e mitigação desses riscos. (D10)

Figura 39 - Gráficos de classificação de categoria de risco, impacto e probabilidade



Fonte: Apresentação de benchmark (D76)

Uma das ações adotadas foi, no Sistema PGD, inserir no pacto uma caixa de seleção para indicar se o pacto seria no exterior e indicar o processo no SEI em que foi autorizado pelo Ministro da CGU, conforme já demonstrado no detalhamento da solicitação do pacto no sistema PGD. Também foi criado no sistema PGD um menu que configurava as permissões das unidades para que essa caixa de seleção fosse apresentada na tela de solicitação de pactos somente se a unidade fosse autorizada. Essa configuração se encontra no Sistema PGD, no menu “Configurações, Tipos de pacto”. Esse menu só está disponível para Administradores e é utilizado pela Unidade Supervisora do PGD. (D10)

Também em decorrência da análise de riscos, passou-se a exigir que o servidor possuísse seguro saúde ou instrumento semelhante por todo o período em que estivesse autorizado a realizar PGD no Exterior, tendo em vista que, em última instância, o servidor dispõe do sistema de saúde público no Brasil e que pode não dispor das mesmas garantias no exterior. (D10, D15)

Foi desenhado um fluxo de aprovação orientando como proceder para solicitar tal autorização. Modelos de formulário específicos foram inseridos no Sistema SEI, na qual toda a cadeia hierárquica deve aprovar até chegar no nível de secretário. O secretário da unidade do servidor, caso aprove, encaminha a demanda até a Secretaria-Executiva que, através da unidade supervisora, faz uma análise técnica sobre a adequação do pedido aos requisitos do PGD no Exterior.

Após essa etapa, se aprovado pelo Secretário-Executivo, é encaminhado ao Ministro de Estado, que se aprovar, encaminha novamente à Unidade Supervisora para habilitar a unidade a solicitar o PGD no Exterior. Em seguida, compete ao servidor registrar o pacto de PGD marcando a caixa de seleção “PGD no Exterior?” e obter a aprovação junto a sua chefia imediata. (D9)

Os formulários de solicitação do PGD pelo servidor e de aprovação por toda cadeia hierárquica foram remodelados para inserir campos que denotam os controles adicionais apontados na gestão de riscos sobre os pactos no exterior. (D12, D13 e D14)

As principais informações que são verificadas ou apresentadas no formulário do servidor são:

- Se o pedido foi realizado com 60 dias de antecedência e 30 dias em caso de pedido de renovação;
- se o servidor não foi apenado em infrações disciplinares nos dois anos anteriores; declaração de que estará disponível para comunicação síncrona e assíncrona durante o horário de funcionamento da unidade;
- possuir acesso a todas as ferramentas necessárias para desempenho do serviço; declaração de que estará disponível para pontos de controle;
- ciência de que o PGD no exterior tem caráter precário e não gera direito adquirido, além de local no exterior de onde prestará os serviços, período solicitado, entre outros.

Já nos formulários da cadeia hierárquica são informados:

- Periodicidade e ferramentas de ponto de controle que serão utilizadas;
- as atividades que o servidor desempenhará durante o período autorizado a realizar PGD no Exterior;
- Providências adotadas em caso de não entrega dos trabalhos ou de entregas com qualidade abaixo do esperado;
- Mecanismos de integração da equipe, independente das diferenças de fuso horário; a conveniência e o impacto na equipe presencial da unidade durante o período de concessão, entre outros. (D12, D13 e D14)

No âmbito da unidade supervisora, é verificado:

- o histórico do servidor em PGD no sistema, incluindo suas notas e atendimento aos prazos, qualidade das informações sobre localização do produto e detalhamento da demanda para juízo acerca do compromisso do servidor com a execução do seu teletrabalho;
- se o pedido foi feito tempestivamente (60 dias de antecedência para concessão ou 30 para renovação);
- se o servidor é da carreira;
- se houve apresentação de seguro saúde com cobertura internacional;

- a compatibilidade do que será feito com a tabela de atividades ou com o PGD projetos.

O parecer da unidade supervisora registra que servidor e chefias estão cientes e tomarão ações para mitigar riscos, principalmente os de imagem. (D15)

Os pactos do PGD no Exterior passam por monitoramento mensal da unidade supervisora, a fim de prevenir maiores problemas na execução dos pactos e promover atuação tempestiva das chefias. O acompanhamento, com todas as informações adicionais é denominado Regime Especial de Acompanhamento. A existência do Sistema PGD facilita tal acompanhamento, já que as avaliações periódicas dos pactos e a informação da localização dos produtos permitem auditar a efetividade da concessão de PGD no Exterior. (D10, D9)

Caso um servidor em PGD no Exterior pare de entregar seus produtos, entregar com qualidade indevida ou descumprir algum dos termos assinados, a chefia em última instância pode optar em não renovar os pactos, situação em que só restaria ao servidor retornar ao modelo presencial ou solicitar licença sem vencimento. Tais medidas podem ocorrer sem prejuízo de outras ações da chefia, como não homologação das horas dos produtos inadequados ou não entregues, previstas nos normativos do PGD, e medidas disciplinares diversas. (D2, D3)

Em caso de necessidade de convocação para comparecimento presencial, é estabelecido um prazo de 72 horas para que o servidor se reapresente presencialmente, cabendo ao servidor arcar com os custos. Obviamente, a critério da chefia, esse prazo pode ser dilatado. Esse instrumento existe também para o PGD em território nacional, com prazo de 24 horas para reapresentação. (D2, art. 33)

Como apresentado, a estruturação de medidas de controle adequadas para os riscos mapeados do PGD no Exterior, associados à atuação da unidade supervisora do PGD e à disponibilidade de informações em sistema representam a inovação no gerenciamento desse formato de teletrabalho no âmbito do setor público. Poucas instituições dispõem da possibilidade de se realizar teletrabalho no exterior de forma tão objetiva, institucionalizada e controlada.

#### 4.2.14 Estudo sobre *coworking* para ampliar adesão ao PGD

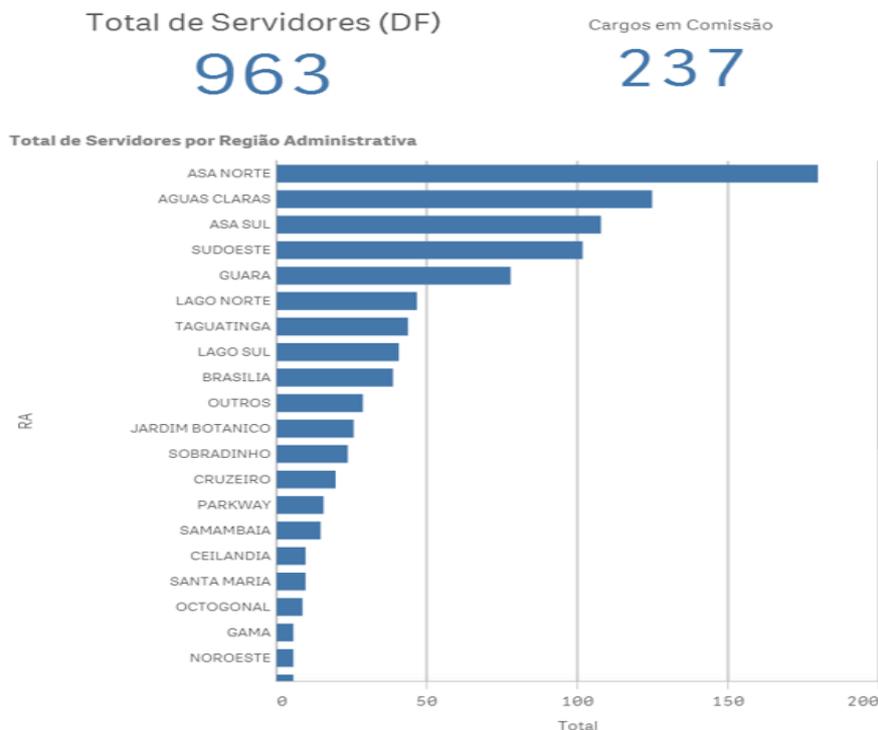
Em 2018, apesar de todos os facilitadores implementados, percebeu-se que havia um público significativo que não se interessava em participar do programa. De forma empírica, muitas pessoas que moravam distante da sede continuavam a se deslocar para o escritório, apesar de servidores da mesma unidade participarem do PGD. Buscou-se entender as razões que levavam tais pessoas a não aderir ao programa. (D20)

Foram levantadas as seguintes hipóteses: “Talvez algumas pessoas não façam PGD por não possuírem ambiente ou estrutura propícia em casa. Talvez, se essas pessoas possuísem um escritório do órgão próximo de suas residências no qual tivessem acesso aos sistemas, equipamentos, ergonomia e pudessem trabalhar nesse local sem necessariamente ir até a sede, se interessariam em participar do programa”. Na análise do cenário, um escritório descentralizado poderia, além de estimular o PGD, ter impacto no rearranjo de espaço físico utilizado e redução de custos. (D17, D20)

Para iniciar os estudos nesse sentido, submeteu-se um levantamento preliminar ao Comitê de Gestão Estratégica (CGE), que aprovou em 29 de maio de 2018 a continuidade dos estudos de viabilidade do *coworking*, submissão de formulário aos servidores para pesquisa sobre o tema e nova submissão ao comitê sobre as conclusões. A data prevista de implantação seria em 2019. (D18)

O estudo preliminar levantou o local de residência dos servidores da CGU lotados em Brasília pelo endereço cadastrado na base de dados do Sistema de Recursos Humanos. (D17)

Figura 40 - Local de residência dos servidores da CGU por Região Administrativa no Distrito Federal

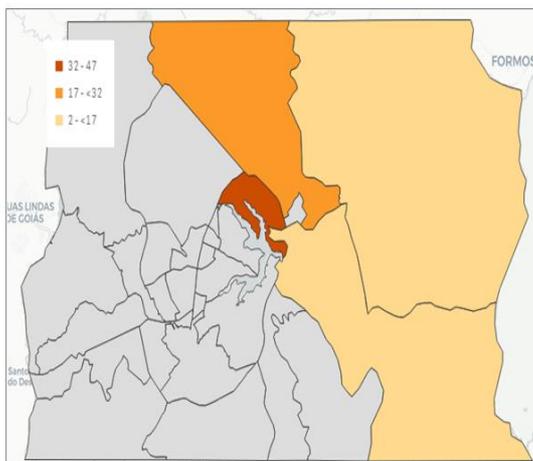


Fonte: Apresentação do *coworking* (D17)

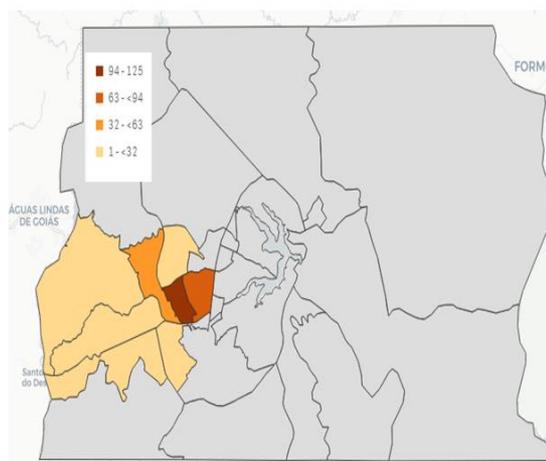
Na ocasião, foram separadas duas regiões candidatas ao *coworking* na proposta inicial: Águas Claras, Taguatinga e proximidades; Lago Norte, Sobradinho e proximidades. Foi desenvolvido um mapa de calor com as informações obtidas para melhor apresentação. Tais regiões deveriam ser validadas por pesquisa. (D17)

Figura 41 - Mapa de Calor de densidade demográfica dos servidores da CGU no DF

Pólo 1: Lago Norte, Sobradinho e proximidades



Pólo 2: Águas Claras, Taguatinga e proximidades



Fonte: Apresentação do estudo sobre o *coworking* (D17)

As premissas do estudo foram estabelecidas:

- Uso do escritório seria vinculado ao PGD, com atendimento das metas e sem mudança de lotação;
- espaço majoritariamente coletivo/rotativo;
- local que pudesse atender a muitos servidores, para racionar os custos;
- atender a servidores com dificuldade de realizar PGD. (D17)

Como benefícios esperados, foram mapeados:

- retenção de talento;
- possibilidade de expansão ou redução conforme demanda;
- possibilidade de reduzir custos no prédio sede ou no Bloco A;
- integração com servidores de diversas áreas diferentes;
- ambiente com segurança da informação;
- desconcentração da região central de Brasília;
- poderia se tornar modelo para outros órgãos. (D17)

Convém contextualizar que na época, a CGU possuía o prédio sede integralmente utilizado, no Ed. Darcy Ribeiro localizado no setor de Autarquias Sul e ocupava um andar no Bloco A da Esplanada dos Ministérios em regime de condomínio, onde estava instalada a Corregedoria-Geral da União (CRG). Eventual devolução de espaços desse condomínio porventura proporcionada pelo projeto do *coworking* refletiria na redução do custeio do órgão.

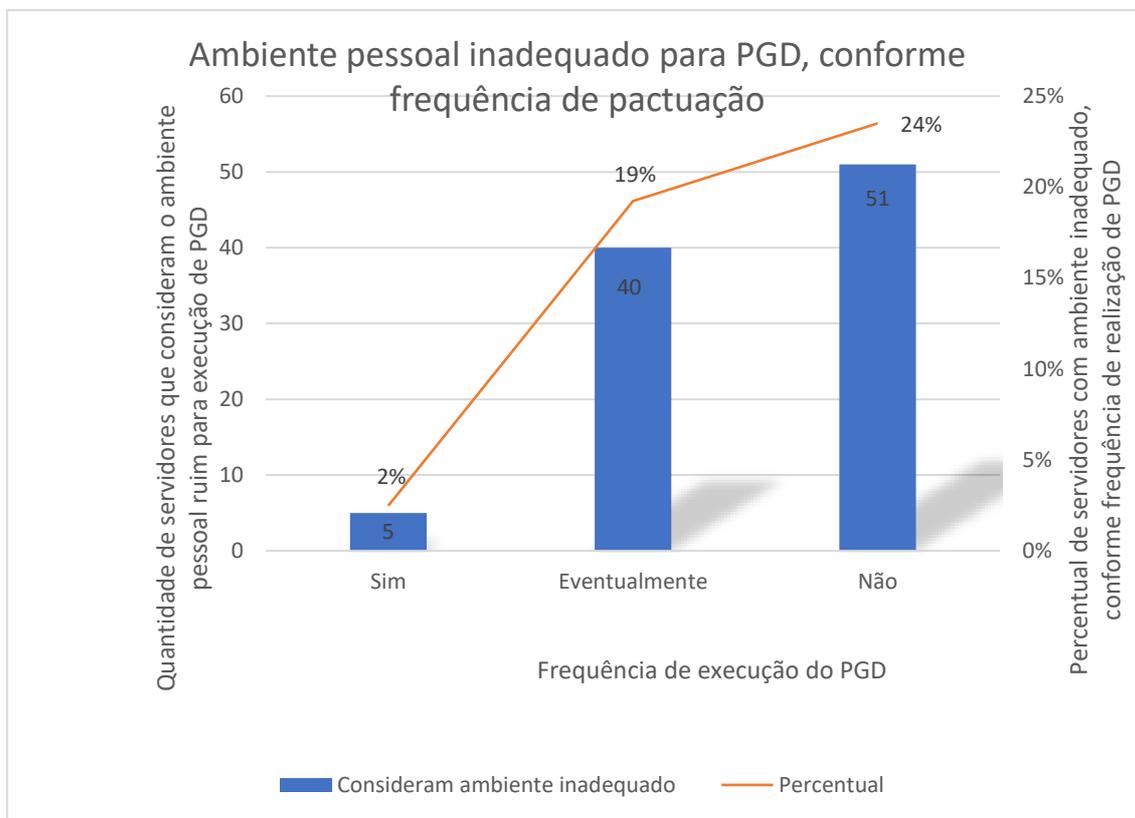
A pesquisa foi executada em junho de 2018 e com os dados desta foi gerado um estudo técnico. Um total de 628 servidores responderam à pesquisa. A primeira pergunta da pesquisa dividia o público em três grupos: Os que faziam PGD com frequência, os que faziam eventualmente e os que não faziam. (D21, D19)

Dos 202 servidores que responderam que faziam PGD com frequência, 2% avaliaram que o ambiente de casa não era o ideal para o teletrabalho. Para estes, os fatores culturais (chefia sem interesse que os trabalhos fossem feitos remotamente), tecnológicos (falta de acesso aos sistemas) e normativos (diretrizes do programa e limitações da tabela de atividades) eram as principais restrições para que passassem mais tempo em PGD. (D20)

Já entre os 217 servidores que informaram que não faziam PGD, a resposta mais frequente foi que o ambiente doméstico era visto como impeditivo para participar do programa. Essa foi a afirmação de 51 servidores (23,5%). (D20)

Observou-se que quanto menor a frequência de realização de PGD maior a incidência de pessoas que reclamam de seu ambiente pessoal e isso tende a ser um fator desmotivador do programa. O gráfico abaixo ilustra essa situação. (D20)

Figura 42 - Quantidade e percentual de servidores que consideram o ambiente pessoal inadequado para o teletrabalho



Fonte: Estudo Técnico do Escritório Descentralizado (D20)

A pergunta seguinte questionou se os servidores teriam interesse em utilizar um polo de escritório descentralizado no âmbito do PGD. A resposta de 66% dos servidores foi que sim. Observou-se que o percentual era ligeiramente superior a esse percentual quando somente tomados somente os servidores que não faziam o PGD. (D20)

Na avaliação dos servidores, os principais benefícios do Escritório Descentralizado seriam, nessa ordem: redução de deslocamentos / trânsito; flexibilidade de horários e ambiente de trabalho; possibilidade de reduzir espaços ocupados pela CGU; medida motivadora, inovadora e que propiciaria qualidade de vida aos servidores. Essas opções foram assinaladas por mais de 50% dos servidores que responderam, já que a questão permitia múltiplas respostas. (D20)

Os servidores apontaram os principais elementos necessários no escritório descentralizado e a escolha foi majoritariamente aqueles que afetam diretamente sua produtividade e acesso. As opções mais escolhidas foram nessa ordem:

- Conexão com internet rápida e estável;
- Água filtrada;
- ergonomia do mobiliário;
- local seguro;
- local com facilidade para estacionar;
- amplitude do horário de funcionamento maior que o horário comercial e sala de reunião. (D20)

Os respondentes foram agrupados pelo local no qual gostariam que o escritório descentralizado fosse instalado. Foram dadas opções dos polos de Águas Claras, Lago Norte e um campo “Outros” de respostas aberta. As respostas abertas foram agrupadas em regiões de proximidade e identificado que, apesar de outras sugestões, as duas primeiras ainda eram as que mais interessavam. Fora do DF não houve interesse significativo. (D20)

O estudo levantou ainda a intenção de uso dos servidores sobre esse tipo de ambiente e com base nessa informação, dimensionou o tamanho das salas necessárias, também tomando como informação a frequência de pactuação em PGD dos servidores desses locais. (D20)

Com base na intenção de uso, o estudo técnico do escritório descentralizado propôs que um piloto para seis pessoas fosse iniciado, com dois formatos possíveis: aluguel de um espaço de *coworking* com empresa especializada ou um convênio com outro órgão público localizado em Águas Claras, que disponibilizasse uma sala e a conexão com a internet para os servidores da CGU. Na comparação das vantagens e desvantagens de ambos, enquanto o primeiro propiciaria uma experiência melhor, mas teria um custeio maior, o segundo demandaria baixo custeio, mas poderia não representar plenamente a experiência de um *coworking*. (D20)

Para fins de subsidiar a decisão, foram levantadas as seguintes informações sobre o ambiente de *coworking*:

- Empresas na região de Águas Claras e Taguatinga (bairro vizinho);
- detalhes sobre a sua estrutura;
- recursos oferecidos;
- número de vagas;
- possibilidade de sala exclusiva para a CGU;
- horário de funcionamento; valores, que giravam à época em de R\$ 5.860,00 para uma sala que atendesse a 10 pessoas.

Também foram mapeados os órgãos públicos e empresas públicas que tinham sede ou unidade em Águas Claras. (D22)

O projeto foi apresentado e aprovado no fim de 2018 e teria execução iniciada em 2019. Entretanto, devido a restrições orçamentárias, não foi priorizado no ano seguinte e não foi implementado, ao menos até setembro de 2021, porém não estava descartada a implantação mediante convênio, em futuro próximo.

Todavia, dada a robustez dos estudos, em 29 de outubro de 2020, o Ministério da Economia reuniu-se com a CGU para tomar conhecimento do que foi elaborado e desenvolvido até então. Essa reunião fazia parte de um projeto do Ministério da Economia chamado TransformaGov, que tem apoio da CGU. Naquele momento, imperava o cenário de pandemia no qual o teletrabalho estava em vigor em todos os órgãos e os resultados expressivos respaldavam qualquer análise que viesse a estimular esse modelo de trabalho e os resultados financeiros de redução de custos observados. (D17, D22, D23)

Em notícia publicada em fevereiro de 2021, o Ministério da Economia anunciou que pretendia economizar 500 milhões com racionalização de espaços e consequente redução da demanda por aluguéis. O *coworking* figurava como uma das maneiras de atingir esse objetivo. (REVISTA PEGN, 2021)

Em 02 de setembro de 2021, o Ministério da Economia inaugurou um espaço de *coworking* em Vitória-ES, no Centro, capaz de atender até 50 servidores do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2021f). O *coworking* em Vitória foi o primeiro

implementado pelo Ministério da Economia, que pretende implantar outras unidades em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (MINISTÉRIO..., 2021).

#### **4.2.15 PGD Projetos e seu painel**

Um dos objetivos do Projeto de Evolução do PGD era “Identificar formas de pactuação contínua, vinculadas a resultados”. À época, entendeu-se que o PGD da Portaria nº 1.730/16 permitia o teletrabalho de forma pontual, com retorno ao modelo presencial. De forma residual, alguns servidores, a depender da unidade, de sua organização e da demanda de trabalho existente, conseguiam permanecer em teletrabalho de forma contínua. Na apresentação do projeto, havia a intenção de se estudar e, se pertinente, criar três novas modalidades de pactuação de PGD: PGD Continuado, PGD por Bloco de Projetos e PGD por Nível de Serviços. O PGD até então existente, foi denominado de PGD Pontual. (D62)

O PGD Continuado foi esboçado como um modelo de teletrabalho a ser utilizado em unidades que demonstrassem ter “fila infinita” de demandas, em que o servidor poderia realizar PGD com pactuação prévia e detalhamento posterior das atividades realizadas conforme tabela de atividades, o que ocorreria somente no encerramento do pacto. Esse modelo, posteriormente também chamado de PGD por Meta de Produtividade (PGD-M), não teve implantação no órgão, dado que exigiria muitas alterações no sistema.

Além disso, com as melhorias realizadas na Portaria nº 747/18, alguns servidores estavam utilizando o PGD Pontual para permanecerem continuamente em PGD, o que mostrava a que a modalidade não seria tão necessária. Posteriormente, durante a pandemia, o PGD Pontual foi o modelo de pacto mais utilizado com finalidade de continuidade na pactuação do PGD. Um modelo de PGD-M chegou a ser desenvolvido utilizando-se controles em planilha eletrônica. (D62; D77)

O PGD por Bloco de Projetos (ou PGD Projetos) e o PGD por Nível de Serviços eram formas de se facilitar o modelo de pactuação e mensuração de resultados, o que possibilitaria manter os servidores em teletrabalho por mais tempo, porém, com seus resultados vinculados a cronograma de projetos ou a atingir bom nível

de serviço na execução de processos de trabalho, respectivamente, ao invés de utilizarem a tabela de atividades.

Nesses dois modelos, trocava-se o modo granular de gerenciar a tarefa por meio da tabela de atividades, o que gerava certo micro gerenciamento, para optar por gerenciamento em mais alto nível, com resultados marcados por etapas definidas ou objetivos definidos. Esses modelos também permitiriam o estabelecimento de metas individuais ou coletivas, que neste último caso, é a realidade em muitos trabalhos. A dificuldade de individualizar metas em trabalhos coletivos era um dos problemas detectados no PGD-Pontual, da Portaria nº 747/18. (D62; D78; D2)

O PGD por Nível de Serviços foi esboçado, em 2020, porém com a previsão de mudança da sistemática do PGD para outro sistema, foi substituído pelo conceito de PGD Processos, a partir da Portaria nº 1.082/21, que será detalhada no tópico 4.2.18. (D62; D78)

Por sua vez, o PGD por Bloco de Projetos foi instituído em caráter de piloto através da Portaria nº 2.327, de 30 de agosto de 2018, teve o piloto estendido por 04 meses através da Portaria nº 1.014, de 07 de março de 2019 e oficializado pela Portaria nº 2.246, de 05 de julho de 2019. (D80; D81; D35)

As portarias do piloto estabeleciam papéis como gerente de projetos e patrocinador, que não existiam nas portarias anteriores, bem como suas responsabilidades. Estabelecia também documentos como Termo de Abertura de Projetos, Termo de Encerramento de Projetos, plano de monitoramento do projeto e lições aprendidas. Tais papéis e documentos são típicos do gerenciamento de projetos. (D80; D81)

Quanto às regras relativas aos servidores, a portaria estabelecia que não haveria equipe híbrida, com servidores sujeitos ao ponto eletrônico e sujeitos ao PGD. Todos os servidores do projeto seriam dispensados do controle de assiduidade, mesmo aqueles que optassem por trabalhar de forma presencial. Dessa maneira, todos estariam vinculados e comprometidos com os resultados do projeto, como uma equipe. (D80; D81)

Os servidores poderiam participar de múltiplos projetos simultâneos, a depender do grau de exigência e simultaneidade que os cronogramas permitissem. Competiria ao(s) gerente(s) de projetos ajustar a carga horária que o servidor trabalharia no projeto, conforme esse recurso estivesse disponível. Dessa maneira, o servidor poderia, por exemplo, ser alocado um dia por semana para um determinado projeto e os demais, trabalhar em outro(s) projeto(s). Como o PGD Projetos é vinculado ao cronograma estabelecido, não há ganho de produtividade como no PGD Pontual. (D80; D81; D3)

O gerente de projeto também deveria estabelecer pontos de controle com a equipe do projeto de forma a avaliar o andamento dos projetos e subsidiar a atualização do cronograma e do plano de monitoramento. Considerando que o plano de monitoramento deveria ser atualizado no mínimo mensalmente, com entrega a unidade supervisora no 5º dia útil de cada mês e que o ponto eletrônico exigia avaliação dos pactos do mês anterior, ainda que fossem avaliações parciais, então foi diagnosticado durante o piloto que uma boa prática era a realização de pontos de controle no mínimo uma vez ao mês, mais próximo ao encerramento do mês, para subsidiar tais ações. (D80; D81; D3)

Os pactos com os servidores devem possuir datas e cronograma que correspondam ao período que o servidor está vinculado ao projeto. A saída do servidor do projeto antes do previsto deveria ensejar o encerramento de seu pacto. (D80; D81)

Para a execução do piloto, foi adaptado o menu “Pacto, Solicitar PGD – Projetos”, bastante similar ao menu do PGD – Pontual, permitindo o cadastro do tempo que se estaria dispensado do controle de ponto. As telas desse menu foram apresentadas no tópico 4.2.7. Dessa forma, os servidores em PGD-Projetos teriam pactuação específica, desvinculada da tabela de atividades. Para uma unidade participar do piloto, deveria ser habilitada previamente pela Unidade Supervisora no Sistema PGD.

Ao longo do piloto, as unidades participantes foram habilitadas e prestavam informações sobre os projetos que seriam gerenciados no âmbito do período de avaliação, o seu cronograma e etapas, sistemas utilizados para gerenciamento de

cronogramas, comunicação síncrona e assíncrona, armazenamento de arquivos, repositório de disseminação do conhecimento a rastreabilidade das atividades e produtos relacionados, de modo a permitir a avaliação de cada servidor. Tais informações constavam do plano de monitoramento do projeto e seriam apresentadas até o 5º dia útil de cada mês a unidade supervisora. (D80; D81)

Essa estratégia permitiria verificar a melhor forma de se controlar os resultados no âmbito de projetos, dado que era necessário gerar um modelo de publicação de resultados no Diário Oficial da União e outros controles específicos.

Ao fim do piloto, foram diagnosticados os seguintes achados, que foram apresentados ao Comitê Gerencial da CGU: (D82)

Dificuldades:

- O normativo deixava em aberto os modelos de documentos
- Organização interna das unidades era bastante diferente
- Dificuldade para se definir os dados básicos para levantamento de indicadores
- Dificuldade para se produzir relatórios trimestrais (exigência do Decreto nº 1.590/95)
- Adaptação de chefias e servidores ao modelo não foi rápida

Premissas:

- Alcance das entregas do Plano Operacional
- Unidades em que há gerenciamento de projetos
- Metas coletivas - balanceamento de equipe de projeto
- Gestão de cronograma, tempo, recurso

Vantagens:

- Foco em grandes entregas

- Priorização da gestão de metas, prazos e projetos
- Fomento ao trabalho em equipe e ao compromisso coletivo com as entregas
- Promoção do processo de mudança cultural com foco em resultados
- Desenvolvimento de conhecimentos em gerenciamento de projetos

Medidas de tratamento:

- Reuniões de alinhamentos com as chefias
- Reuniões de alinhamento com os servidores
- Padronização dos modelos e simplificação das informações exigidas (planilha)
- Definição de indicadores
- Habilitação prévia da unidade
- Capacitação

Os resultados obtidos no piloto do PGD indicaram que o modelo foi utilizado em 75 projetos, dos quais 26 foram concluídos durante o piloto, um concluído parcialmente, e 48 estavam em andamento, com um total de 430 fases atingidas e 70 que foram repactuadas. Um total de 98 servidores fizeram parte do piloto, com 286 pactos e 34.668 horas em PGD.

A portaria definitiva teve redação quase idêntica à das portarias dos pilotos. A única diferença significativa foi a inclusão da exigência de que as unidades só poderiam pactuar em PGD-Projetos se passassem por uma etapa de habilitação junto a unidade supervisora, no qual, segundo o seu artigo 5º, seriam avaliados “critérios mínimos de conhecimento em gerenciamento de projetos, utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, gerenciamento de cronograma, entre outros que possibilitem a gestão e a rastreabilidade das entregas do projeto”.  
(D35)

Durante esse processo de homologação, a unidade era apresentada ao novo modelo de pactuação no Sistema PGD, melhores práticas, formas de registro de informações nos sistemas, treinamentos disponíveis, entre outros. Essa interação personalizada com esclarecimento de eventuais dúvidas mitigava problemas e dificuldades da unidade supervisora do PGD. O Manual do PGD-Projetos foi disponibilizado na intranet. Ao fim da habilitação, a chefia assinava um termo de compromisso em processo do SEI específico, concordando com as regras do PGD-Projetos. (D83; D84; D85)

A atuação na homologação também evitava que unidades cujos trabalhos não tivessem estrutura de projetos passassem a pactuar indevidamente. Unidades vinculadas a atividades continuadas (ou processos) executam tarefas repetitivas e sem o foco em desenvolver um novo produto, serviço ou resultado, que é o conceito do utilizado no projeto. Essas unidades seriam atendidas futuramente pelo PGD-Nível de Serviços. Entretanto, esse modelo não foi implantado e foi substituído pelo PGD-Processos, na Portaria nº 1.082/21. Até lá, as unidades que trabalhavam com processos / atividades continuadas não tinham um modelo de PGD similar ao PGD-Projetos, restando o modelo do PGD-Pontual, que atendia a todas as unidades, mas gerava o inconveniente do micro gerenciamento e ficava limitado à tabela de atividades.

Figura 43 – Programas se dividem em Projetos e Atividades Continuadas (Processos), que possuem conceitos distintos



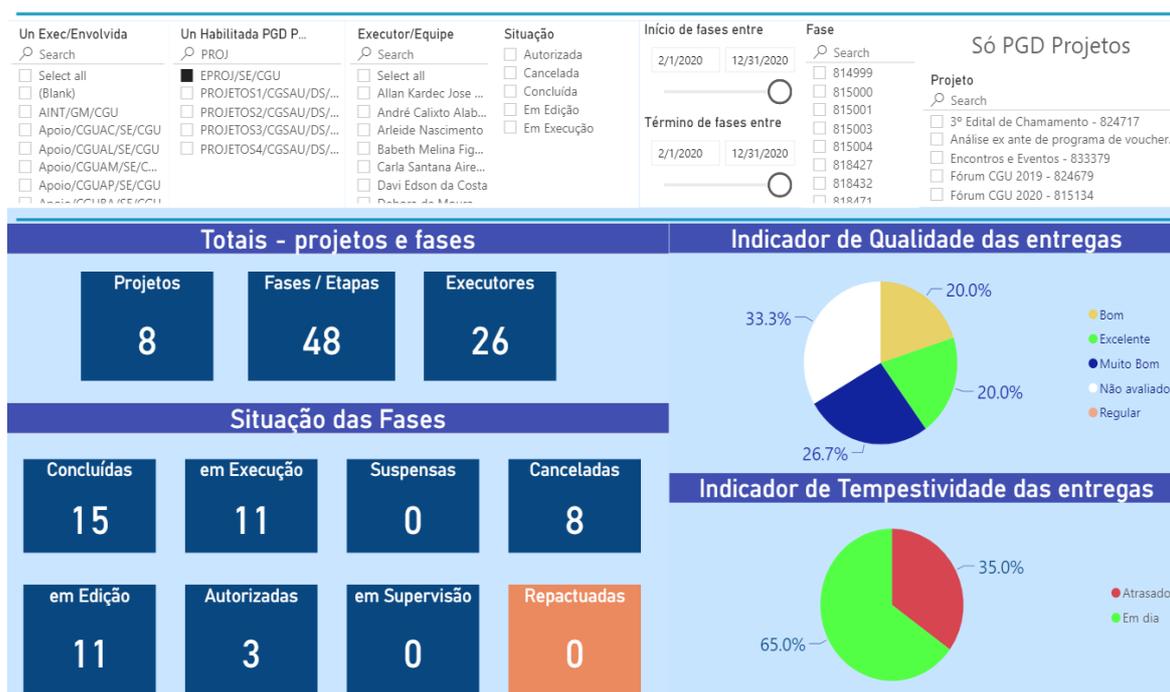
O PGD-Projetos contribuiu para que o sistema de auditoria, e-Aud, que é desenvolvido internamente na CGU, recebesse melhorias para que pudesse controlar integralmente as auditorias no âmbito do PGD-Projetos. Para isso, recebeu recursos como diagrama Gantt, adaptação de formulários para cadastro de papel de gerente de projetos, formulários de avaliação de pactos conforme Sistema PGD, inclusão de campos para o cadastro do TAP e do TEP, recurso que permitiria o cadastro das lições aprendidas dentro do sistema, entre outros.

Esses ajustes contribuíram para consolidar o e-Aud como a ferramenta de projetos da CGU, bem como a ferramenta para utilização do PGD-Projetos. Posteriormente, esses ajustes aliados a adesão de outras unidades ao e-Aud contribuiriam para a tomada de uma decisão ainda mais ampla: Substituir o Sistema PGD e implantá-lo no e-Aud, com nova metodologia, etapas que serão detalhadas nos tópicos 4.2.18 e 4.2.19.

Um painel específico para gerenciamento do PGD-Projetos foi desenvolvido pelo Escritório de Projetos, utilizando o banco de dados do e-Aud e ferramenta de *Business Intelligence* (BI), o Power BI, da Microsoft. Essa ferramenta se tornou a principal forma de monitoramento dos resultados do PGD-Projetos.

O painel permitia filtrar por executor (servidor ou unidade), situação do projeto, nome do projeto, fase ou datas. Apresentava dados de número de projetos, fases e suas situações, executores, tempestividade e qualidade das entregas. (D79)

Figura 44 - Tela do Painel do PGD-Projetos



Fonte: Apresentação de Projetos e Processos no PGD (D79)

O painel também possui telas também para explorar um projeto específico, indicar os atrasos do cronograma e suas repactuações, a nota de qualidade das avaliações de cada uma das fases, situação dessas fases, datas de entrega, entre outros. Em outra tela chamada Visão consolidada e-Aud x PGD por servidor, permitia visualizar e comparar as informações do PGD do servidor com os dados do pacto. (D79)

#### 4.2.16 A atuação da unidade supervisora e a criação do Escritório de Projetos

Tomando como parâmetro os *benchmarkings* que a CGU participou, em muitos órgãos, o teletrabalho nasce a partir da iniciativa da área de gestão de pessoas (ou recursos humanos, conforme nomenclatura utilizada). Em outros, da área de planejamento estratégico, gestão de projetos, e afins. Muitos desses órgãos iniciam com uma comissão multidisciplinar, como foi na CGU.

Na maior parte dos normativos, alguma unidade se torna responsável por coordenar os trabalhos de implantação e posteriormente, de coordenar em âmbito institucional as regras do teletrabalho e programa de gestão. No caso dos programas de gestão que estão sob a tutela do Decreto nº 1.590/95, essa figura central se torna ainda mais necessária, dado que é necessário consolidar e publicar relatórios trimestrais de desempenho no Diário Oficial da União.

Na CGU, essa figura central foi exercida pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Coube nominalmente à diretora da unidade à época, Eveline Martins Brito, a coordenação dos trabalhos do GT para a proposta sobre a viabilidade de implementação do trabalho a distância, conforme art. 2º da Portaria nº 893, de 25 de abril de 2014. Posteriormente, na Portaria 1.242, de 15 de maio de 2015, referente ao piloto do teletrabalho, o artigo 9º definia que compete à Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – DIPLAD: (D1; D71)

“I - avaliar, no âmbito institucional, a implementação da experiência-piloto do Programa de Gestão em conformidade com as diretrizes estabelecidas nesta Portaria;  
II - acompanhar os resultados das diferentes áreas ou unidades administrativas;  
III - analisar sugestões e propor medidas que visem à racionalização e à simplificação dos procedimentos relacionados à experiência-piloto;  
IV - propor minutas de atos normativos e outras instruções relacionadas à experiência-piloto do Programa de Gestão; e  
V - elaborar, com apoio do dirigente da unidade, relatórios trimestrais de acompanhamento e avaliação da experiência-piloto do Programa de Gestão, que deverão conter informações sobre o cumprimento das metas de desempenho referidas no § 2º do art. 3º”

De forma sintética, pode-se dizer que as atribuições estavam entre acompanhar e analisar os resultados; propor correções através procedimentos ou atos normativos; e elaborar relatórios trimestrais. Em seu artigo 8º, a Portaria nº 1730/16, que sucedeu a de nº 1.242/15, não apresentou mudança significativa nas atribuições da Diplad. (D60; D71)

A partir da Portaria nº 747/2018, a Diplad recebeu a designação de Unidade Supervisora, termo que passou a ser referenciado ao longo do normativo. Dentre as atribuições previstas, estão as atribuições já existentes em portarias anteriores, e o gerenciamento da tabela de atividades, que até então era atualizada mediante Ordem de Serviço expedida pelo Secretário-Executivo. (D3)

Com o novo procedimento, a tabela seria publicada na intranet e gerenciada diretamente pela Diplad (art. 17). Essa simplificação permitiu que a tabela de atividades fosse atualizada com mais frequência, o que fez a listagem de atividades da tabela ser mais próxima do conjunto de atividades executadas nas unidades. Desde então, várias versões da tabela de atividades foram publicadas. A melhoria da tabela de atividades foi um dos diagnósticos produzidos na pesquisa com os servidores, uma das entregas previstas no Projeto de Evolução do PGD e um dos fatores que auxiliaram na melhoria dos indicadores do programa. (D3; D62; D63; D76)

De acordo com o organograma da CGU, a Diplad era uma das diretorias da Secretaria-Executiva. Teve como diretores, ao longo do período analisado, de 2014 a 2021, Eveline Martins Brito e Walter Luis Araújo da Cunha, este último a partir do último trimestre de 2016. A Diplad possuía todos os servidores, exceto o diretor, lotados em duas coordenações-gerais: Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação Institucional (Copav) e Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional (Codin), esta última, a responsável na prática por operacionalizar as atribuições da Diplad no que se refere ao PGD.

A Codin teve como coordenador-geral, durante o período de 2014 a 2019, Giovanni Pacelli Carvalho Lustosa da Costa, Flávia Amaral Silva de Sousa e Priscila Escorcio de Franca Diniz, esta última desde 2017. A menção aos nomes de diretores e coordenadores-gerais é importante porque são subscritores de diversos documentos analisados, com participação ativa no desenvolvimento do programa.

Em 2019, a Codin foi dividida em Codin e Escritório de Projetos (Eproj). Esta última unidade herdou as atribuições de unidade supervisora do PGD. No Eproj

foram lotados a então coordenadora-geral da Codin, Priscila, e o seu substituto na Codin, Davi Edson da Costa.

O autor do presente trabalho, que em 2017 foi lotado na Codin e a partir de 2018 trabalhou para essa unidade à distância, da Regional do Espírito Santo, devido sua remoção. Em 2019, passou a trabalhar para o Escritório de Projetos desde sua criação, continuando seu papel de gerente de projetos do PGD até o fim de 2020.

Ainda em 2019, o Escritório de Projetos foi deslocado no organograma para ficar subordinado diretamente à Secretaria-Executiva, representada por José Marcelo Castro de Carvalho. Posteriormente, em 2021, o Escritório de Projetos seria denominado Coordenação-Geral de Projetos (CGPROJ), que nesse ano passou a ser chefiado por Davi Edson da Costa.

Figura 45 - Equipe do Escritório de Projetos (Thiago, Priscila e Davi), no 19º Encontro de Gerenciamento de Projetos em Brasília-DF.



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

Além das atribuições já citadas, ao longo de sua atribuição de unidade supervisora, a Codin e posteriormente o Eproj promoveram as seguintes ações:

- Suporte aos servidores e chefias quanto ao correto uso do Sistema PGD;
- Reunião com servidores para alinhamento dos princípios do PGD e suas melhores práticas;
- Reunião com chefias para tratar de servidores que receberam avaliações abaixo do mínimo de qualidade aceitável ou de fora de prazo, sem reflexo adequado no espelho de ponto eletrônico;
- Condução de piloto do PGD-Projetos;
- Habilitação de unidades no PGD-Projetos
- Análise de conformidade;
- Desenvolvimento de notícias acerca do programa;
- Desenvolvimento de estudos técnicos para o desenvolvimento e melhoria do PGD.

Na Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021, que será detalhada no tópico 4.2.18, a unidade supervisora passou a ser a Secretaria-Executiva (art. 38), cujas atribuições são exercidas pela equipe do Escritório de Projetos e posteriormente Coordenação-Geral de Projetos, de forma simétrica a relação Diplad / Codin.

Nessa portaria, as atribuições da unidade supervisora (art. 25) foram mais detalhadas, de forma a refletir as ações desenvolvidas desde a portaria anterior. Destacam-se a promoção da avaliação de conformidade do PGD, avaliando-se necessidades de melhorias e apuração de comportamentos, inclusive utilizando acompanhamentos especiais e gestão de riscos (art. 39); promoção de reunião de reuniões e campanhas de conscientização com unidades administrativas sobre boas práticas do PGD; e identificar requisitos funcionais para o sistema de gestão de planos de trabalho em PGD, que seria o e-Aud, apresentado no item 4.2.19.

(D2)

#### **4.2.17 O PGD na pandemia e a cessão do sistema**

Antes da pandemia pelo COVID-19, o PGD foi utilizado de forma ocasional em situações extraordinárias como uma medida de contingência administrativa. Na greve dos caminhoneiros, em 2018, e em protestos na Esplanada dos Ministérios, foi recomendado que os servidores celebrassem pactos com as chefias e trabalhassem de casa de forma a não se expor a riscos e a manter o órgão em funcionamento. Entretanto, na pandemia, o PGD funcionou como um plano de gestão de crise.

Em decorrência da pandemia, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, para estabelecer orientações aos órgãos com medidas de enfrentamento da emergência da saúde pública. Nesse normativo, as medidas se limitavam a estabelecer campanha de conscientização, medidas sobre viagens internacionais, limitar eventos e reuniões com muitas pessoas, tratar os casos de atestados médicos digitais e determinar aos órgãos que tomassem medidas adicionais para assegurar a preservação e funcionamento dos serviços considerados essenciais ou estratégicos. (BRASIL, 2020h)

Dias depois, o Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, com medidas e detalhamentos adicionais no funcionamento dos órgãos. Essa atualização estabeleceu grupos que deveriam necessariamente trabalhar de forma remota, como pessoas com mais de sessenta anos, imunodeficientes ou portadores de doenças preexistentes crônicas ou graves, gestantes, lactantes, e pessoas coabitantes e responsáveis pelo cuidado de pessoas com suspeita de infecção por COVID-19.

Dentre as medidas gerais de prevenção, cautela e redução da transmissibilidade, a IN nº 21/20 estabeleceu que a autoridade máxima de cada entidade poderia adotar uma ou mais das seguintes medidas: Adoção de regime em jornada de turnos alternados de revezamento; adoção de regime de trabalho remoto, abrangendo percentual ou a totalidade das atividades desenvolvidas; melhoria da distribuição física do trabalho presencial, evitando concentração de pessoas e proximidade; flexibilização do horário de início e término da jornada de trabalho, mantida a carga horária diária e semanal. (BRASIL, 2020i)

No mesmo dia, a CGU publicou a Portaria nº 711, de 16 de março de 2020. Na portaria, estabelece que os trabalhos deverão ser estabelecidos por meio do Programa de Gestão de Demandas, desde que não comprometa o bom andamento das atividades estritamente presenciais das unidades. Determina também que as chefias deverão estabelecer pontos de controle com seus servidores. (D33)

Até então, 60% dos servidores já tinham experimentado o PGD de alguma forma, normalmente por alguns dias ou até em fração de expediente. Entretanto, outros 40% ainda optavam exclusivamente pela modalidade presencial. Para facilitar essa transição, foi elaborada a *live* “Explorando o PGD”, em 22 de abril de 2020. A *live* apresentou diretrizes básicas, sistema e gestão dos pactos em PGD. (D24; D25; D28)

Posteriormente, foram elaboradas as campanhas PGDica! e PGDica - Segurança da Informação. A primeira consistia em orientações e boas práticas para a organização pessoal e qualidade de vida do servidor, de maneira a facilitar a transição da rotina presencial para a remota.

Figura 46 - Campanha PGDica!



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

A segunda campanha em orientações de segurança da informação em linguagem simples para evitar problemas com a tecnologia da informação. Ambas as campanhas consistiam em cinco artes (figuras) com orientações gerais sobre a temática da campanha. Em cada uma das campanhas, durante cinco dias úteis consecutivos, uma das artes era enviada por e-mail para todos os servidores e publicada na intranet. (D26; D27; D29)

Figura 47 - Campanha PGDica - Segurança da Informação



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

Também em 22 de abril de 2020, o Ministro da CGU, Wagner Rosário de Campos, concedeu entrevista ao Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), no canal CONACI TV do Youtube. Nessa entrevista falou sobre os desafios do Controle frente à pandemia. Dentre os diversos assuntos, abordou o uso do teletrabalho na CGU durante a pandemia, no qual avaliou o cenário corrente daquela época na resposta transcrita abaixo (MINISTRO..., 2020):

*Entrevistadora:*

“Ministro, o bom senso também é o que a gente está precisando nesse momento da questão isolamento social e vem sendo talvez um dificultador da gestão pública para que as coisas funcionem. Está sendo de fato algo que está comprometendo as atividades, a gente nem toca nos assuntos sensíveis como por exemplo a economia, mas nas questões essenciais da gestão pública, para funcionar a máquina pública. O isolamento social está sendo uma dificuldade?”

*Ministro:*

“Olha, isso eu acho que está variando de órgão para órgão público. A CGU trabalha já há muito tempo com o sistema e Programa de Gestão por Demandas. A gente identifica as demandas e passa essas demandas para os servidores com prazos especificados. Quando você tem essa demanda e o prazo específico para cumprimento daquela missão ou daquela tarefa que está sendo delegada ao servidor, você não necessita que o servidor esteja no local de trabalho, ele pode estar em qualquer lugar local, porque ele tem uma meta com prazo para ser entregue.

A gente já está trabalhando nisso há sete anos, então hoje, a gente consegue migrar e colocar 1429 servidores em casa trabalhando, justamente porque é um trabalho que começou muitos anos atrás. Quem não se preparou para essa inovação tecnológica imagino que nesse momento está tendo dificuldade para dar cumprimento... você pode ver que a nossa área de ouvidoria já trabalha quase que 100% digitalmente, então pouco importa se o servidor está sentado na CGU ou na casa dele. Ele tendo acesso aos sistemas e a internet, resolve o problema.

Mas a gente sabe que essa não é a realidade de todos os órgãos. Isso vai trazer uma oportunidade de melhoria. Para alguns órgãos está dificultando, mas eu falo que em crises há oportunidade de crescimento, esses órgãos terão uma oportunidade de crescer. Os outros órgãos que haviam se preparado estão podendo colocar em prática um plano de gestão de crises onde já tinham verificado esse risco da necessidade de todos trabalharem de casa.

Uma das coisas que tem feito a CGU trabalhar dessa maneira foi a gente querer trocar de imóvel há muito tempo, e a gente sabe que a troca de imóvel com 1200, 1300 pessoas aqui no órgão central vai demandar que durante algum tempo muitas pessoas trabalhem de casa. Então a gente já vem se preparando para isso e devido a esse trabalho nós estávamos prontos para migrar do escritório para casa de um dia para o outro.

Mas eu acho que isso vai trazer um crescimento, os maiores crescimentos do mundo acontecem pós crises, e nós estamos vivendo uma crise justamente para crescer e eu tenho certeza de que o serviço público vai sair mais forte e mais preparado do que na situação que nós nos encontramos hoje.”

Em junho de 2020 o Escritório de Projetos fez o balanço de três meses de PGD, em utilização por quase a totalidade dos servidores, exceto aqueles dispensados do controle de assiduidade. De 16 de março a 15 de junho de 2020 foram 1.804 participantes, 14.582 pactos formalizados; 73.793 produtos entregues e 621.545 horas homologadas em PGD. (D29)

Nesses três meses, o Escritório de Projetos recebeu 16 órgãos interessados em *benchmarking*, dentre os quais, o Ministério da Economia novamente. Nas diversas reuniões posteriores entre o Ministério da Economia e a CGU, foi exposto

que a Instrução Normativa nº 01/18 era muito rígida, que a portaria da CGU, anterior a IN tinha vários pontos de divergência. O Ministério da Economia solicitou apoio da CGU para, utilizando entre outros o PGD da CGU como *benchmark*, remodelar a portaria para que outros órgãos pudessem implantar seus programas de gestão. A CGU elaborou suas colaborações na minuta de Instrução Normativa que posteriormente seria publicada como IN nº 65/2020. O Ministério da Economia solicitou também a cessão do Sistema PGD, no que foi atendido e recebeu código fonte do sistema, documentação técnica, regras de negócio. Entretanto, foi necessário ajustar o código do sistema, que estava adaptado ao ambiente da CGU. Para tanto, obteve apoio da equipe de TI do Ministério do Meio Ambiente (MMA). (D28; D29; D30; D31; D32)

Com seis meses de pandemia, foi publicado novo balanço. De 16 de março a 15 de setembro de 2020, foram 1.843 servidores participantes, 25.503 pactos, 159.273 produtos entregues e 1.362.707 horas homologadas em PGD. Mais 12 órgãos realizaram *benchmarking* com a CGU em relação aos três primeiros meses de pandemia. No âmbito dos *benchmarkings*, especialmente em 2020, era recorrente o pedido de cessão do sistema. Também foram habilitadas 15 unidades da CGU para utilizarem o PGD Projetos. (D30)

Em 15 de setembro de 2020, o Ministério da Economia publicou vídeo no canal MP Streaming no Youtube demonstrando o sistema da CGU com código e interface adaptados. Outros órgãos poderiam solicitar o código fonte e implantar em seu ambiente, de forma a controlar o seu Programa de Gestão e estar em aderência a IN nº 65/20. (SISTEMA..., 2020)

Os sólidos resultados do PGD durante a pandemia, quando todos os servidores estavam no programa, fizeram o órgão acelerar uma discussão antiga: Como fazer como que todos os servidores fossem sempre medidos por resultados? Considerando que a pandemia não duraria para sempre e o PGD era conceitualmente opcional, seria necessário encontrar meios para que todo trabalho possuísse Gestão por Demandas de alguma maneira.

Iniciou-se um estudo no Escritório de Projetos para analisar as funcionalidades do e-Aud para que este sistema absorvesse o Sistema PGD. Dessa maneira, seriam

integradas a gestão dos pactos, o planejamento e a execução dos trabalhos num único sistema. Mais do que isso, permitiria que todo trabalho fosse avaliado no âmbito do e-Aud, o que incluiria também os trabalhos presenciais. (D30)

A Portaria nº 2.645, de 5 de novembro de 2020, revogou a Portaria nº 711/20 ao dispor sobre os protocolos de retorno seguro às atividades presenciais a serem adotadas no âmbito da CGU. No seu artigo 1º, parágrafo único estabelece que os trabalhos presenciais executados nas dependências da CGU devem ser executados através do Programa de Gestão de Demandas.

As exceções seriam os cargos dispensados do controle de frequência, previstos no Decreto 1.590, art. 6º, § 7º (cargos de natureza especial, como Ministro de Estado, e cargos de DAS 4 ou superior, como coordenadores-gerais, diretores, secretários), os cargos de motorista e os cargos de profissional da saúde. O parágrafo único do art. 7º da Portaria nº 2.645/20 reitera que o retorno ao trabalho presencial não dispensa a execução das atividades em regime de PGD. (D34)

Com efeito, o sistema SIGRH continuaria sendo usado, mas sem utilização do registro de entrada e saída, no controle de ponto. Seriam utilizadas apenas as diversas ocorrências, especialmente as relativas ao Programa de Gestão de Demandas. Outras ocorrências como férias, licenças, e outras situações funcionais também continuariam sendo utilizadas.

Na prática, a Portaria nº 2.645/20 encerrava por vez a possibilidade de ser medido apenas pelo ponto eletrônico, pelas horas presente no órgão. Todos os servidores estariam vinculados a gestão por resultados, mesmo aqueles que voltassem ao presencial. Antes da pandemia, a situação era diferente: somente os servidores com pacto vigente eram medidos por resultados, enquanto os do regime presencial estavam vinculados somente ao ponto eletrônico, com controle de resultados nos moldes tradicionais, que apresentavam suas falhas. Dessa maneira, as palavras do ministro se concretizaram: “Na crise, há oportunidade de crescimento”. Na CGU, a crise de saúde levou a gestão por resultados a todos os servidores do órgão.

#### **4.2.18 A Portaria 1.082/21**

Desde 2018, a Portaria nº 747/18 e o Sistema PGD permitiram inúmeros avanços no desenvolvimento do Programa de Gestão da CGU. Entretanto, com o passar do tempo, essa portaria deixou de ser o único normativo do PGD. Outros normativos versaram sobre o tema de forma paralela, como a Portaria 2.248/19, do PGD Projetos e a Portaria nº 2.645/20, que apesar de não tratar diretamente sobre o PGD, exigiu que os servidores que retornassem ao modelo presencial durante e após a pandemia utilizassem pactuação em PGD. Não obstante, a Instrução Normativa nº 65/2020 estabelecia regras para os Programas de Gestão e seria possível compatibilizar a portaria da CGU com aquela IN. Fazia-se necessário consolidar tudo em uma única portaria mais atual. (D3; D33; D34; D35; D36)

Além dessa circunstância, dado o nível de maturidade atingido pela CGU, o normativo anterior estava defasado para as necessidades do órgão. Era necessário construir ou aperfeiçoar normas específicas sobre entregas sem qualidade (insatisfatório), reiteradas entregas com qualidade baixa (regular), PGD no Exterior, prazo de comparecimento, servidores que precisam morar longe do local de lotação por prazo determinado, situação do empregado público (celetista) cedido à CGU, entre outros. A atualização do normativo permitiria dar maior respaldo jurídico nas medidas adotadas no âmbito do órgão em casos concretos. (D36)

A decisão de implantação do PGD no e-Aud também foi tomada, após conclusão dos estudos em meados de 2020. A nova portaria teria que ser compatível com o modelo vigente, utilizando o Sistema PGD, e com o modelo vindouro, utilizando o PGD no e-Aud. Na ocasião do lançamento da nova portaria, 12 unidades testavam o PGD no e-Aud, em paralelo com o modelo vigente de PGD no Sistema PGD. (D36; D37)

Por esses motivos, no segundo semestre de 2020 optou-se por desenvolver a nova portaria do PGD. O seu desenvolvimento envolveu diversas áreas, como Escritório de Projetos, Tecnologia da Informação, Secretaria-Executiva, Gestão de Pessoas, Jurídico, Corregedoria, Governança, Comitê de Gestão de Pessoas.

Novamente, houve pluralidade no desenvolvimento da portaria do Programa de Gestão de Demandas. Também houve maior grau de maturidade e governança ao passar por um Comitê de Gestão de Pessoas. Em 2021, o normativo foi assinado, revogando as portarias anteriores. Trata-se da Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021. Dentre as inovações, pode-se destacar: (D2, D3, D35, D36, D37, D40)

1. Definição que o PGD se subdivide em PGD por Processos, composto por atividades da tabela de atividades, e PGD por Projetos, composto por entregas de atividades no âmbito dos projetos (art. 2º), ressalvando-se que a tabela de atividades vigoraria até 01 de agosto de 2021, quando o PGD seria implantado no e-Aud;
2. Regras que fomentam o mapeamento de processos (art. 14);
3. Padronização da linguagem com o e-Aud e com a IN nº 65/20, ao tratar de planos de trabalho sem perder a compatibilidade com o Sistema PGD, que utilizava o termo pactos;
4. Previsão de plano de trabalho remoto, parcialmente remoto ou presencial;
5. Plano de trabalho de empregado público em regime remoto depende de autorização em contrato de trabalho ou convenção coletiva e de anuência do empregador às regras da portaria (Art. 4º, § 5º)
6. Previsão de que o plano de trabalho presencial para servidor supervisor de estagiário (art. 4º, § 6º);
7. Estabelecimento de regras para o plano de trabalho cruzado, em que o servidor presta serviços para outra unidade que não a da sua de lotação, com alteração da chefia avaliadora, mas sem mudança de lotação (art. 9º e 10);
8. Estabelecimento de regras para a alteração provisória da unidade de domicílio do servidor, no Brasil ou no Exterior, incluindo-se prazo para reapresentação em caso de convocação, de 24 e 72 horas respectivamente (art. 26 a 35);
9. Exigência de plano de saúde ou seguro-saúde para servidor antes do início do PGD no Exterior;
10. Definição da finalidade do tratamento de dados, para fins de LGPD (art. 36, parágrafo único);

11. Previsão de regra excepcional de retorno ao modelo presencial, com manutenção do controle de resultados;
12. Regras para tratamento de casos de entregas parciais, fora do prazo ou com reiterada qualidade regular ou insatisfatório (art. 13);
13. Ponto de controle para todos os tipos de planos de trabalho (art. 10);
14. Fim da exigência de habilitar unidades para PGD-Projetos;
15. Previsão de não homologação das horas trabalhadas em entrega de produto insatisfatório, salvo por motivo justificado e decisão motivada da chefia demandante (art. 13);
16. Previsão de tratamento para situações de reiteradas avaliações de qualidade com nota “regular” e “insatisfatório”, que poderão ensejar plano de ação da unidade e Termo de Ajustamento de Conduta – TAC (art. 13).

Na ocasião do lançamento da nova Portaria, estava em curso um piloto do novo PGD no e-Aud, em que 12 unidades testavam o sistema, em paralelo com o modelo vigente de PGD no Sistema PGD. A sistemática do e-Aud entraria em vigor em 02 de agosto, quando a tabela de atividades deixaria de vigorar, fazendo com que o PGD-Processos tivesse uma sistemática simétrica a do PGD-Projetos. Nessa sistemática, os tempos viriam do mapeamento de processos.

Nesse conceito, enquanto os projetos executam as melhorias previstas do mapa estratégico, os processos representam a execução da cadeia de valor e seus macroprocessos.

Figura 48 - Projetos ligados a execução do Mapa Estratégico e Processos ligados a execução da cadeia de valor



Fonte: Apresentação de Projetos e Processos no PGD (D79)

#### 4.2.19 O sistema e-Aud e planilha de horas

Primeiramente, este tópico apresenta, de forma tangencial, a nova metodologia desenvolvida para o PGD, utilizando planilha de horas. Tendo em vista que ao prazo final do presente trabalho a planilha de horas estava recém implantada, foi possível apresentar seus conceitos gerais e funcionamento sem aprofundar no seu detalhamento, haja vista limitações nas possibilidades de pesquisa documental e que muitos de seus relatórios ainda estariam em construção e os indicadores de resultados ainda não tinham apuração.

O sistema PGD foi um grande avanço no controle do Programa de Gestão. Entretanto, com a ampliação do PGD e a extensão deste para todos os servidores, inclusive os que trabalhassem de forma presencial, o tempo de preenchimento das informações e de gestão dos pactos e registros no sistema de ponto eletrônico se tornou relativamente oneroso.

Para preencher os pactos, captava-se informações de outros sistemas. Ao se preencher o que foi executado, informava-se onde essas informações estavam encontradas, utilizando-se múltiplos sistemas. Ao registrar os pactos no ponto eletrônico, deveria manter a conformidade dos registros (datas e quantidade de horas por dia), precisando conferir em mais de um sistema.

A sistemática manual dos sistemas tomava um tempo razoável das chefias e servidores. Ademais, com a decisão de todos os servidores estarem em controle de resultados através do PGD, o sistema de ponto eletrônico perdeu relevância, mas ainda precisava ser preenchido, devido outras ocorrências. Era necessária uma maneira mais simples de operacionalizar o processo de registro de tarefas e avaliação, bem como reduzir o retrabalho e o lançamento manual em diversos sistemas. (D37)

Dessa maneira, tomou-se a decisão de remodelar o PGD utilizando-se a estrutura do e-Aud, que permitiria a vinculação completa da execução ao plano operacional da unidade. O e-Aud também era o principal sistema da maior secretaria da CGU, a Secretaria Federal de Controle Interno – SFC, que centralizava toda a auditoria e outras atividades nesse sistema. Com o passar dos anos, outras áreas passaram a intensificar sua utilização. (D37)

O sistema e-Aud é um sistema de auditoria desenvolvido na CGU que possibilita o desenvolvimento de fluxo de trabalhos, mas que, ao longo do tempo, agregou diversas funcionalidades para atender o órgão, como recursos para gerenciamento de projetos, cadastro de lotações, mapeamento de competências, entre outros. O e-Aud também agregou funcionalidades como avaliação de tarefas com os mesmos critérios do Sistema PGD e recursos para atender as exigências do PGD-Projetos. (D42; D44)

No e-Aud, conforme figura abaixo, são cadastrados os itens do planejamento estratégico provenientes do mapa estratégico e da cadeia de valor. O planejamento estratégico é desdobrado em programas. As unidades desenvolvem seu plano operacional com base nos programas existentes. O plano operacional define as grandes entregas das unidades, relacionadas diretamente com a gestão de projetos e o mapeamento de processos.

As grandes entregas são refletidas em planos de trabalho cadastrados no e-Aud que são do tipo projetos ou processos. Os planos de trabalho são desdobrados em atividades menores, que possuem informações como equipe executora, estimativas de esforço humano (horas-homem), orçamento financeiro, data de início e fim, entre outras informações. Dessa maneira, a rastreabilidade é tal que se torna possível identificar a qual item do planejamento estratégico que uma atividade está produzindo resultados, qual o nível de prioridade daquela atividade, entre outros. (D41)

Figura 49 - Realimentação do planejamento estratégico a partir da execução e avaliação do PGD



Fonte: Apresentação da Live sobre os impactos da migração do PGD para o e-Aud (D88)

Até então, o esforço em horas-homem do sistema era apenas o que fora planejado. Em agosto de 2020, os primeiros esboços do conceito do PGD no e-Aud foram concebidos. Consistia em um modelo de planilha de horas semanal, uma espécie de *time sheet*. (D41; D43)

Figura 50 - Planilha de horas do PGD no e-Aud

Planilha de Gestão de Demandas:

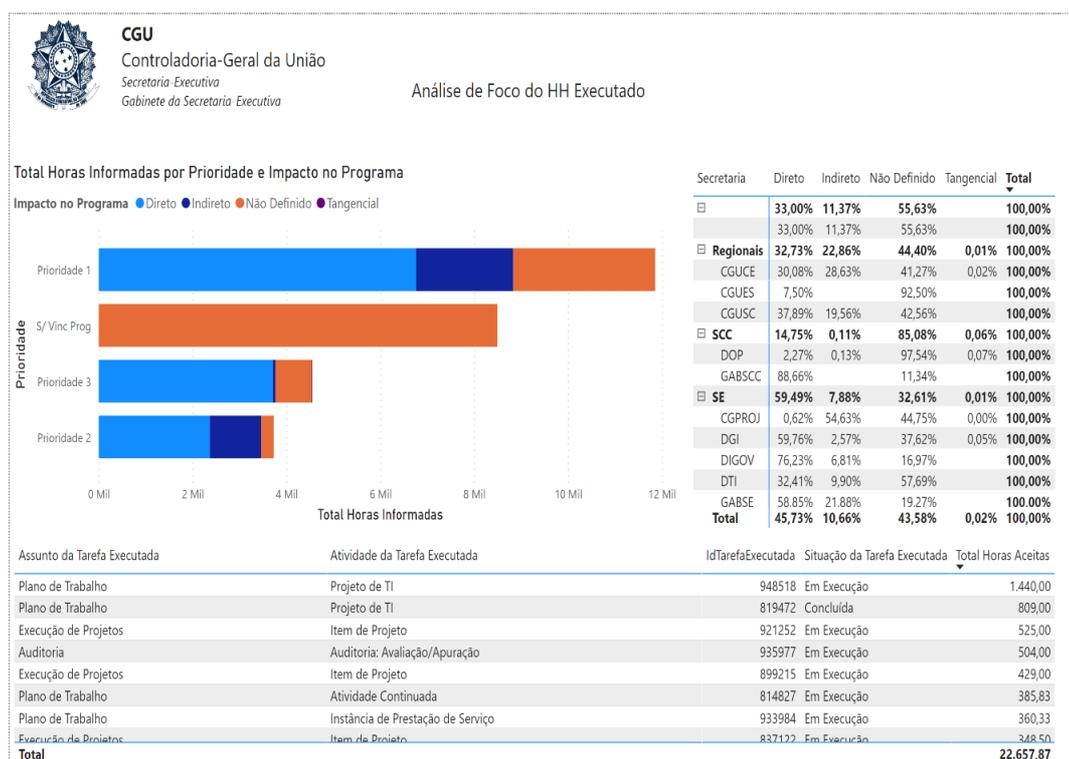
| Tarefa    | Situação    | Dispensa de Ponto        | Seg<br>29/03/2021 | Ter<br>30/03/2021 | Qua<br>31/03/2021 | Qui<br>01/04/2021 | Sex<br>02/04/2021 | TOTAL TAREFA | TEC | Aceitar       |
|-----------|-------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-----|---------------|
| #936612 * | Em Execução | <input type="checkbox"/> | 00:00             | 01:00             | 04:00             |                   |                   | 05:00        | --  | Não informado |
| #938132 * | Em Execução | <input type="checkbox"/> | 02:00             | 01:00             | 00:00             |                   |                   | 03:00        | --  | Não informado |
| #940965 * | Em Execução | <input type="checkbox"/> | 04:00             | 01:00             | 04:00             |                   |                   | 09:00        | --  | Não informado |
| #940967 * | Em Execução | <input type="checkbox"/> | 03:00             | 05:00             | 02:00             |                   |                   | 10:00        | --  | Não informado |
|           |             | TOTAL DIA                | 09:00             | 08:00             | 10:00             |                   |                   | 27:00        |     |               |

Fonte: Apresentação da Live sobre os impactos da migração do PGD para o e-Aud (D88)

A partir do seu preenchimento da planilha de horas por todos os servidores, se tornaria possível identificar o que foi feito e qual o esforço efetivamente realizado. Dessa maneira, retomando a Figura 49, seria possível consolidar e agregar de forma a identificar o esforço empreendido e o impacto deste na realização do planejamento estratégico e dos programas. Também seria possível comparar o trabalho de unidades através da agregação do esforço em horas-homem para produzir resultados semelhantes. (D41; D59)

A planilha de horas também permitia avaliar o cumprimento da jornada, a execução de horas extras, implementar o saldo de horas e o banco de horas. (D40)

Figura 51 - Relatório de análise de Horas-Homem por projeto prioritário



Fonte: Apresentação da Live sobre os impactos da migração do PGD para o e-Aud (D88)

O fluxo de vida da planilha de horas consiste em o servidor cadastrar as tarefas (com os respectivos números identificadores) e propor a planilha com as horas estimadas das tarefas para a semana seguinte. A chefia autoriza ou devolve para correção. Após a autorização, o servidor executa as atividades ao longo da semana, e informa as horas que gastou executando tais tarefas até o término da semana e submete a planilha para aceite das horas.

Nada impede de acrescentar ou alterar as tarefas previstas, conforme a execução real. Após a submissão, o servidor estará habilitado para cadastrar a proposta da planilha da semana seguinte, enquanto a chefia homologa a execução informada da planilha de horas. (D38; D39)

A chefia terá que avaliar as tarefas à medida que são concluídas. Deverá aprovar as tarefas quanto ao prazo (entrega do trabalho) e quanto a qualidade, em conceitos similares ao modelo do Sistema PGD. Além dessas avaliações, a chefia

poderá homologar o percentual do aceite final do trabalho, situação na qual poderá não aprovar 100% das horas informadas. Essa circunstância afetará a quantidade de horas homologadas na planilha de horas, o que pode gerar descontos salariais por ineficiência e má produção. (D38; D39)

O sistema e-Aud também dispõe de campo para informar as ausências, como férias, licença médica, entre outras. Tais informações se integram à planilha de horas. (D42)

Concluiu-se que os sistemas SIGRH e PGD eram substituíveis pela nova dinâmica no e-Aud. Era possível substituir as ocorrências do sistema SIGRH pelo cadastro de ausências do e-Aud, o Sistema PGD e seu cadastro de pacto pela planilha de horas. O registro de ponto eletrônico se torna desnecessário, uma vez que todos os servidores estão dispensados devido à gestão de demandas com resultados efetivamente mensuráveis que foi operacionalizada na planilha de horas do e-Aud e demais procedimentos, o que atende ao Decreto nº 1.590/95.

O processo de avaliação, semelhante ao do Sistema PGD e incluindo mecanismo de percentual de aceite, era ainda mais completo no e-Aud. Como benefício maior, a integração entre planejamento e execução, redução no tempo necessário ao gerenciamento de pactos, e a vinculação plena ao planejamento estratégico. Com efeito, de posse dos relatórios que se pode desenvolver a partir do novo PGD, espera-se melhor utilização dos recursos humanos existentes no órgão e melhor cumprimento da missão institucional. (D41)

A substituição do Sistema PGD e do SIGRH pela sistemática do e-Aud com planilha de horas iniciou em 02 de agosto de 2021. Como preparação para a transição do modelo anterior para o novo, diversas *lives* e tutoriais operacionais em vídeo foram gravados e publicados na intranet, bem como foi desenvolvido um guia com perguntas e respostas para esclarecer as dúvidas dos servidores. (D38; D39; D40; D41; D45).

Com o novo PGD, todos os servidores passaram ao controle de assiduidade pelas entregas, houve fomento a gestão de processos e projetos, indicadores de disponibilidade, alocação e execução de recursos, trabalho entre unidades comparáveis, gestão da qualidade das entregas, entre outros benefícios. (D59)

Ao fim dessa etapa, os objetivos originais do Projeto de Evolução do PGD foram cumpridos, restando a operação de melhoria contínua do programa e a de gestão do programa, mantida no dia a dia da Controladoria-Geral da União.

### 4.3 OS RESULTADOS DO PGD

No presente tópico, serão apresentados os resultados obtidos no PGD da CGU, de forma a atender ao segundo objetivo específico: “Apresentar os resultados alcançados”.

Ao longo dos anos, o Programa de Gestão de Demandas da Controladoria-Geral da União obteve sólidos resultados, o que permitiu obter reconhecimento interno e externo.

Esse reconhecimento poderia ser observado primeiramente de forma empírica. No âmbito interno, o interesse crescente dos servidores e das chefias no programa, a atenção que as alterações no PGD provocavam e a participação dos servidores nas pesquisas eram indícios dos benefícios e da atenção despertada pelo PGD. No âmbito externo, o interesse de outros órgãos em *benchmarks* e o número de pedidos de acesso à informação indicavam a relevância do que vinha ocorrendo no órgão.

O reconhecimento se tornou oficial tanto no âmbito interno quanto no externo, através de participação em concursos que premiaram o desenvolvimento de processos inovadores e de excelência.

No âmbito interno, em 2018 o “Projeto de Evolução do PGD” foi um dos vencedores do “Prêmio de Excelência CGU 2018”, na categoria “Governança e Gestão”. (D50; D51; D52)

Figura 52 - Selo da iniciativa premiada no concurso interno Prêmio de Excelência CGU



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

No âmbito externo, em 2018 a CGU foi o único órgão público presente no evento Home Office 360º, que apresentava as iniciativas de teletrabalho que se destacavam no país. (D53)

Em 2019, o “Projeto de Evolução do PGD” foi um dos vencedores do 23º Concurso de Inovação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na categoria Inovação e Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal. (D54)

Figura 53 - Selo concedido aos vencedores do 23º Concurso de Inovação da Enap



Fonte: Apresentação de *benchmark* (D70)

Além das premiações, o PGD foi um dos fatores avaliados positivamente nas medições do Índice de Clima Organizacional (ICO), nos anos de 2017 e 2019. Houve melhoria no indicador em 10,3%, saindo de 0,58 para 0,63. (D57; D58)

Na metade de 2019, o Sistema PGD completava um ano de implantação. O Escritório de projetos realizou um estudo sobre o ganho de produtividade e a quantidade de horas em PGD nesse período. O estudo identificou que, em 01 ano, 1.213 servidores tiveram 438.137,30 horas homologadas através do PGD. As mesmas atividades, se fossem feitas no regime presencial teriam tempo estimado em 506.359,23 horas.

Essa diferença de 68.707,93 horas, decorrente do ganho de produtividade que a portaria estabeleceu em 10 a 25% do trabalho remoto em relação ao presencial e

equivale à força de trabalho de 43 novos servidores e um benefício financeiro de R\$ 8.217.468,43, quando considerados 200 dias úteis trabalhados por ano (descontados férias, licenças, afastamentos e treinamentos) e R\$ 119,60 como valor de hora-homem na CGU, conforme informações do Sistema de Recursos Humanos. (D55)

A notícia que divulgou o estudo na internet ressaltou que o PGD também destaca “aspectos não quantificáveis, como qualidade de vida, motivação de equipe, diferencial competitivo com outros órgãos, medida de contingência administrativa, racionalidade no uso do espaço físico, entre outros”. (D55)

Os resultados também podem ser apresentados através dos indicadores do programa. Trimestralmente, à medida que os relatórios eram publicados, também era produzido um quadro histórico comparativo com esses indicadores. (D56)

Quadro 14 - Relatório Comparativo dos Resultados Trimestrais do PGD

| Relatório Comparativo de Trimestres do Programa de Gestão de Demandas |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ano   | 2016   | 2017   |        |        |        | 2018   |        |        |        | 2019   |        |        |        |        |
| Critério  | 4º Tri | 1º Tri | 2º Tri | 3º Tri | 4º Tri | 1º Tri | 2º Tri | 3º Tri | 4º Tri | 1º Tri | 2º Tri | 3º Tri | 4º Tri | Total  |
| Servidores Participantes  | 148    | 240    | 255    | 241    | 296    | 335    | 769    | 857    | 732    | 729    | 844    | 787    | 842    | N/A    |
| Serv. que atenderam ao prazo  | 143    | 236    | 244    | 234    | 290    | 310    | 757    | 853    | 695    | 722    | 820    | 756    | 824    | N/A    |
| Percentual de serv. que atenderam ao prazo (%)                        | 96,62  | 98,33  | 95,69  | 97,10  | 97,97  | 92,54  | 98,44  | 99,53  | 94,95  | 99,04  | 97,16  | 96,06  | 97,86  | 97,02  |
| Quantidade de pactos realizados                                       | 425    | 748    | 911    | 882    | 1060   | 1375   | 3506   | 3846   | 2553   | 2306   | 3192   | 3053   | 2856   | 26713  |
| Quantidade total de produtos entregues                                | 7287   | 7857   | 13590  | 9769   | 12673  | 12099  | 20967  | 24473  | 27274  | 22559  | 23725  | 24963  | 20356  | 227592 |
| Quantidade de produtos excelentes                                     | 5366   | 5877   | 7473   | 3844   | 7065   | 6849   | 12904  | 9041   | 12984  | 8379   | 5921   | 4934   | 5435   | 96072  |
| Quantidade de produtos muito bons                                     | 1644   | 1897   | 5901   | 5742   | 4919   | 4853   | 7644   | 14368  | 10940  | 8230   | 9638   | 11348  | 8043   | 95167  |
| Quantidade de produtos excelentes ou muito bons                       | 7010   | 7774   | 13374  | 9586   | 11984  | 11702  | 20548  | 23409  | 23924  | 16609  | 15559  | 16282  | 13478  | 191239 |
| Percentual de produtos excelentes ou muito bons (%)                   | 96,20  | 98,94  | 98,41  | 98,13  | 94,56  | 96,72  | 98,00  | 95,65  | 87,72  | 73,62  | 65,58  | 65,22  | 66,21  | 84,03  |

Fonte: Planilha de elaboração de relatório trimestral para o Diário Oficial da União (D56)

A tabela acima consolida as informações do último trimestre de 2016, que corresponde ao início do PGD na Portaria nº 1.730/16 até o último trimestre de 2019, que não foi afetado pela pandemia, ainda no âmbito da Portaria nº 747/18. A partir de 2020, a tabela parou de ser produzida, tendo em vista a distorção provocada pela pandemia. Essa tabela consolida os principais indicadores publicados nos relatórios trimestrais. Essas informações dos indicadores eram utilizadas para a produção de notícias na intranet. (D56)

Ao analisar o número de servidores participantes por trimestre, tem-se que o primeiro semestre, sob a vigência da Portaria nº 1.730/16, 148 servidores participaram do programa. Com campanhas estimulando o uso do programa, ao longo de 2017, houve incremento de 100% no número de participantes (296, no 4º trimestre do ano), mas o percentual de participação no PGD ainda era de menos 15% a força de trabalho do órgão ao longo de um trimestre.

Houve aumento expressivo na participação com a flexibilização das regras promovidas pela Portaria nº 747/18, já discutidas em tópico específico. Se comparar o 2º trimestre de 2018 com o 4º trimestre de 2017, há um incremento de cerca de 159,8% no número de participantes, saindo de 296 participantes para 769. Nesse comparativo, o 1º trimestre de 2018 foi descartado porque a mudança de portaria ocorreu durante o trimestre. Até o fim de 2019, o número de participantes em cada trimestre girava em torno de 800, o que correspondia aproximadamente a 40% da força de trabalho da CGU. (D56)

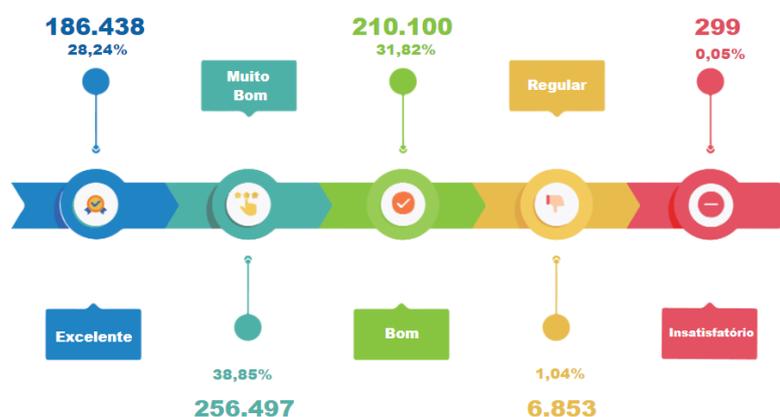
No primeiro trimestre de 2020, a partir da pandemia, com exceção daqueles dispensados do controle de assiduidade, todos os demais servidores entraram em PGD obrigatoriamente, o que distorce o indicador de servidores participantes, que até então tinha caráter voluntário e participação diária de cerca de 250 a 300 servidores. Dados do painel indicam 1847, 1841 e 1792 servidores, nos três primeiros trimestres de 2021.

Com um ano de pandemia, levantou-se que houve participação de 1937 servidores (94% do quadro), 45.029 pactos, 372.876 produtos entregues e 2.940.075 horas em PGD. Ressalve-se que a partir de 02 de agosto de 2021, o

PGD mudou para o e-Aud e o painel gerencial não apresenta números desse sistema. (D24; D57)

O percentual de servidores que atenderam a todos os prazos sempre foi alto. Apresentou-se uma média de 97,02% de atendimento ao prazo. Já na avaliação de qualidade, até o 3º trimestre de 2018, a nota excelente ou muito bom correspondia entre 95 e 99% das avaliações das chefias. Posteriormente, esclareceu-se os critérios e apresentou-se um glossário que, com efeito, tornaram mais frequentes a nota “Bom” do que anteriormente, reduzindo a frequência das notas superiores. Ainda assim, observa-se pelo Painel Gerencial que as notas “Regular” e “Insatisfatório” são residuais no PGD, com respectivamente 1,04% e 0,05% dos totais de produtos (6.853 e 299 produtos, respectivamente), considerando o consolidado de julho de 2018 a agosto de 2021. (D24; D56)

Quadro 15 - Avaliação de qualidade do PGD de julho de 2018 a agosto de 2021



Fonte: Painel Gerencial (2021)

Ao todo, foram registrados 79.675 pactos, foram entregues 660.187 produtos e foram realizadas 4.804.204 horas em PGD durante o período em que os registros eram feitos no Sistema PGD. Se forem somados os números anteriores ao 3º trimestre de 2018 (período de contabilização manual), o total de pactos sobe para 88.582 e o de produtos entregues para 744.429. (D24, D56)

Como se depreende dos dados anteriormente apresentados, os resultados apresentam conexão com direta com as medidas implementadas ao longo do tempo na gestão do PGD.

Nos aspectos qualitativos, além da avaliação da qualidade dos trabalhos, os resultados podem ser expressos por manifestações de chefias e servidores nos campos abertos das pesquisas realizadas, nas narrativas, nos relatos da unidade gestora em *benchmarkings*, conforme já apresentado no decorrer do trabalho.

#### 4.4 RELACIONAMENTO ENTRE ARTIGOS E O PGD DA CGU

Este tópico faz a conexão entre as conclusões dos artigos científicos pesquisados na bibliometria e a dissertação, de forma a atender ao terceiro objetivo específico: “Comparar os resultados identificados com aqueles observados no PGD da CGU”.

Para esta etapa, foram utilizados os resultados dos 10 artigos mais relevantes apresentados no tópico 2.5 – Trabalhos Correlatos, que foram obtidos a partir da bibliometria com o *Methodi Ordinatio*, detalhado no tópico 3.4.

Os resultados alcançados em tais artigos são comparados com as informações coletadas e apresentadas ao longo do presente trabalho, principalmente nas narrativas e nos campos abertos da pesquisa. Contudo, ressalve-se que, como as pesquisas e narrativas realizados na CGU tinham objetivos diferentes daquelas dos artigos correlatos, e que não foi utilizada metodologia estatística apropriada que permita extrapolação das conclusões da CGU, apenas o registro de tais percepções.

Quadro 16 - Verificação dos resultados obtidos nos artigos correlatos no âmbito da CGU

| Autor(es)/ano                                  | Resultados alcançados  | Resultados observado na CGU  |
|--|--|--|
| Kossek; Lautsch (2018)                         | <p>Considera que trabalhos de média e alta complexidade tendem a se beneficiar de modelos flexíveis de trabalho, o que não é visto em trabalhos de baixa complexidade e operacionais.</p>  | <p>Divergimos.</p> <p>Na CGU, as versões da tabela de atividades contemplaram desde tarefas mais simples, como resposta a e-mails e preenchimento de documentos em modelos, até tarefas mais complexas, como etapas da auditoria ou de processos disciplinares.</p> <p>Todas as tarefas apresentam ganho de produtividade, o que beneficiou o órgão em todos os casos.</p> <p>Entretanto, concorda-se que tarefas que exigem maior concentração fazem o executor perceber melhor o benefício do teletrabalho, já que relatos nas pesquisas e narrativas indicam nesse sentido.</p> |
| Mas-Machuca; Berbegal-Mirabent e Alegre (2016) | <p>Conclui que autonomia no trabalho leva a flexibilidade de tempo e trabalho, que melhora a convivência familiar e atividades de lazer.</p> <p>O bom balanceamento na relação de vida e trabalho promove positivamente a satisfação no trabalho e o orgulho da organização.</p> | <p>A conclusão está em linha com o que foi detectado nas narrativas do PGD, no tópico 4.2.2. Maior qualidade de vida, mais convivência com a família, menor cansaço, satisfação com o trabalho foram citados.</p> <p>A organização foi elogiada.</p> <p>Na pesquisa do <i>coworking</i> associado ao PGD, foi identificado orgulho com a organização por seu aspecto inovador.</p>   |
| De Vries;                                      | Concluiu que os teletrabalhadores sofrem com   | O alto percentual de trabalhos entregues no prazo e com qualidade dentro dos   |

| Autor(es)/<br>ano        | Resultados alcançados   | Resultados observado na CGU   |
|--------------------------|---|---|
| Trummer e Bekkers (2018) | <p>isolamento e possuem menos compromisso com a organização, mas não menos compromisso com o trabalho.</p> <p>Entretanto, a interação com as lideranças tende a mitigar os efeitos negativos.</p> | <p>parâmetros adequados, apresentados no tópico 4.3, dos resultados, permite concordar que há compromisso com o trabalho.</p> <p>No caso da CGU, os problemas de isolamento se resolveriam com o retorno ao modelo presencial, que é permitido, mesmo ao servidor em PGD.</p> <p>Também é praxe na CGU as reuniões de alinhamento e de ponto de controle, que geram a interação entre servidores e lideranças.</p> <p>Assim, os problemas de isolamento e menos compromisso em decorrência do teletrabalho tendem a ser reduzido por essas ações.</p> |

| Autor(es)/<br>ano                          | Resultados alcançados  | Resultados observado na CGU   |
|--|--|---|
| Eon, Choi,<br>Sung (2016)                  | <p>A difusão do <i>smartwork</i> é de maneira geral baixa, aumentando entre os jovens, os com pouco tempo de trabalho e os que trabalham em organizações não governamentais.</p> <p>Detecta que alguns fatores tendem a aumentar a adesão ao teletrabalho, como apoio institucional e tecnológico, redução de custos, aumento de eficiência e produtividade, redução de viagens, entre outros.</p> <p>Isolamento social, perda de comunicação, lideranças que não apoiam o teletrabalho e o gerenciamento do teletrabalho são fatores adversos a sua adesão.</p> | <p>A CGU não chegou a executar um estudo do perfil de servidores que costumam fazer mais teletrabalho ou dos que só utilizavam o modelo presencial.</p> <p>A redução de custos foi detectada nas narrativas, especialmente por servidores do Rio de Janeiro, que gastavam muito tempo no trânsito e em algumas respostas da pesquisa com os servidores.</p> <p>O apoio institucional foi demonstrado ao longo do trabalho, com apoio de ministro, secretários e nos encontros de dirigentes.</p> <p>A falta de apoio das lideranças foi um fator combatido após a pesquisa com os servidores (tópico 4.2.4).</p> <p>As chefias poderem fazer teletrabalho facilitou sua percepção positiva do programa (4.2.5).</p> <p>Ao longo do tempo, a CGU tentou criar métodos para tornar menos oneroso o gerenciamento do teletrabalho, por exemplo, com a Portaria nº 1.082/21 (4.2.18).</p> |
| Adisa,<br>Gbadamosi,<br>Osabutey<br>(2017) | <p>Diagnosticou que os dispositivos móveis são importantes para obtenção de flexibilidade (como, onde e quando o trabalho é feito), mas que geram uma confusão entre horas de trabalho e o horário fora do expediente, cuja fronteira necessita ser adequadamente gerenciada.</p>  | <p>A CGU, em regra, não fornece equipamentos móveis aos servidores.</p> <p>O melhor paralelo que pode ser feito aqui é com o uso de grupos de Whatsapp da unidade do trabalho e com o aplicativo corporativo de mensagem instantânea, Teams, da Microsoft, quando instalados no computador pessoal ou celular pessoal.</p> <p>Nesses casos, mensagens fora do horário de expediente tendem a ultrapassar a fronteira citada no artigo.</p>  |

| Autor(es)/ano        | Resultados alcançados  | Resultados observado na CGU  |
|----------------------|--|--|
|                      |  | <p>Apesar de existir exigência de que o servidor esteja disponível no horário de funcionamento da unidade de trabalho, nada impede que mensagens sejam enviadas fora do horário de expediente, causando o problema observado no artigo.</p> <p>A campanha do direito de desconexão, que será apresentada no item 4.5.3 seria uma solução para atenuar essa situação, mas não foi implantada no órgão até o momento.</p>  |
| Kröll, Nüesch (2019) | <p>Conclui que horário de trabalho flexível, licenças remuneradas e teletrabalho significativamente aumentam a satisfação no trabalho e que teletrabalho e licença remunerada reduzem o <i>turnover</i>, mas o horário flexível não.</p> <p>A licença remunerada significativamente aumenta a satisfação de lazer, o que não se aplica a teletrabalho ou horário de trabalho flexível.</p> <p>Os efeitos percebidos na saúde são estatisticamente insignificantes.</p> | <p>No que se refere a Teletrabalho, a percepção de aumento da satisfação no trabalho foi diagnosticada desde as narrativas, detectada na pesquisa sobre o <i>coworking</i> e nas interações dos servidores com a unidade supervisora do PGD.</p> <p>Nos encontros de dirigentes, havia a percepção de que os servidores estavam entregando mais e estavam mais satisfeitos.</p> <p>Isso se observava também na recorrência da pactuação, que muitos servidores utilizavam o PGD em vários períodos esparsos e alguns renovavam os pactos sistematicamente após o seu término.</p> <p>Há relatos também de servidores que estudavam para concurso, que pensavam em mudar de unidade ou que antes cogitavam ser requisitados por outros órgãos e que com o PGD mudaram de ideia, o que vai além da redução do <i>turnover</i> e alcança a retenção de talentos.</p> <p>Houve casos também de servidores de outros órgãos que buscaram ser requisitados</p> |

| Autor(es)/ano   | Resultados alcançados  | Resultados observado na CGU  |
|-----------------|--|--|
|                 |  | na CGU com interesse de poder realizar o teletrabalho, o que é um caso de atração de talento e diferencial competitivo.  |
| Lee, Kim (2018) | <p>Trabalhadores que são elegíveis ao teletrabalho possuem maior satisfação no trabalho, sensação de que as regras são justas e intenção em permanecer no emprego do que os que não são elegíveis.</p> <p>A depender dos motivos da não elegibilidade, especialmente se forem por motivos técnicos ou gerenciais, o trabalhador pode sentir que as regras são injustas, ter baixo nível de satisfação no trabalho e maior intenção de mudar de trabalho do que aqueles que são elegíveis.</p> <p>Entretanto, se o motivo de não ser elegível for a natureza do trabalho ou motivos pessoais, não há efeito negativo observado.</p> | <p>Dada a característica rotativa que o PGD teve, todos os servidores eram atendidos com o teletrabalho em algum momento, caso se interessassem.</p> <p>As regras de vedação ao teletrabalho foram mais rígidas durante a Portaria nº 1.730/16, que impedia de participar do programa, por exemplo, pessoas com cargo de chefia.</p> <p>Na pesquisa com os servidores, essa era uma das regras mais questionadas. Dessa forma, a conclusão observada no artigo foi diagnosticada também na CGU.</p> <p>Por outro lado, de julho de 2018 até março de 2020 quando iniciou a pandemia, havia algo próximo de 40% da força de trabalho da CGU que apesar de terem a possibilidade, nunca haviam participado do PGD (conforme tópico 4.2.17), e que aparentemente não se incomodava com isso, o que também está em linha com o artigo.</p> |
| Choi (2017)     | Conclui que a intenção de <i>turnover</i> dos que não podem fazer teletrabalho é maior quando se deve a barreiras (normativas, gerenciais) do que quando não se faz teletrabalho por escolha   | <p>A CGU não dispõe de pesquisa que quantifique intenção de <i>turnover</i> associada a possibilidade de realizar teletrabalho.</p> <p>Considerando que a partir da Portaria nº 1.082/21 todos os servidores estão de PGD, podendo escolher, em acordo com a chefia, se trabalharão presencialmente ou de</p>  |

| Autor(es)/<br>ano      | Resultados alcançados  | Resultados observado na CGU   |
|------------------------|--|---|
|                        | <p>pessoal.</p> <p>Estes, por sua vez, possuem até menos intenção de <i>turnover</i> do que os que fazem teletrabalho.</p> <p>O apoio gerencial e institucional ao teletrabalho diminui a intenção de <i>turnover</i>.</p> | <p>casa, essa pesquisa nem é possível de ser realizada no órgão.</p> <p>Entretanto, a atuação da Unidade Supervisora do PGD foi sempre no sentido de eliminar barreiras normativas e de gerar a cultura na área gerencial que o PGD gerenciava resultados e era positivo para o órgão.</p> <p>Possivelmente, essas medidas eliminaram o teletrabalho como um fator que causasse <i>turnover</i>. O apoio institucional e gerencial melhorou significativamente ao longo do tempo.</p> |
| Kim, Mullins<br>(2016) | <p>Há maior probabilidade de os servidores públicos utilizarem esses programas se houver apoio das chefias.</p> <p>Também identifica que mulheres, minorias e jovens são mais abertos a essas políticas.</p>               | <p>Não há estudo na CGU classificando a participação ou não participação dos servidores por sexo, idade ou outro critério.</p> <p>A falta de apoio das chefias foi um item diagnosticado na pesquisa com os servidores e que foi trabalhado no Projeto de Evolução do PGD, com uso de notícias, divulgação do PGD em Encontro de Dirigentes, entre outras ações descritas no item 4.2.5</p>   |
| Kwon, Jeon<br>(2020)   | <p>Demonstra que o apoio das lideranças, a cultura orientada para desempenho e a regulamentação do teletrabalho nos EUA contribuíram positivamente para aumentar a satisfação com os programas de teletrabalho.</p>        | <p>De forma similar ao que foi concluído no artigo, foi apresentado que na CGU houve o cenário de apoio da Alta Administração, regulamentação e melhoria normativa do PGD e foco na gestão por resultados.</p> <p>Houve percepção de maior satisfação com o teletrabalho, inclusive, afetando o Clima Organizacional, conforme apresentado no tópico 4.3.</p>   |

Fonte: elaboração própria (2021)

## 4.5 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE GESTÃO E DO TELETRABALHO

Este tópico apresenta algumas oportunidades que podem ser trabalhadas e desenvolvidas no âmbito dos programas de teletrabalho, conforme as necessidades específicas das organizações. Trata-se do último objetivo específico: “Apresentar caminhos para o desenvolvimento de programas de gestão ou de teletrabalho, que podem também ser implementados por outros órgãos”.

A implantação e adesão ao teletrabalho e a programas de gestão em larga escala podem gerar uma série de benefícios para as instituições que os adotarem, além de benefícios para os trabalhadores remotos e para a sociedade, conforme apresentado no Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho na perspectiva de indivíduos, organizações e sociedade / governos.

À medida que empresas e órgãos públicos avançarem na utilização do teletrabalho, novos caminhos podem ser percorridos e se tornarem comuns, além dos que já foram apresentados no decorrer desse trabalho. Este tópico busca apresentar brevemente alguns tópicos que, na visão do autor, podem gerar iniciativas dos gestores responsáveis pelo teletrabalho ou chefes das unidades nas quais há teletrabalho e que complementam as iniciativas que já foram discutidas em tópicos anteriores. Ressalte-se que essas medidas não foram encontradas nos estudos de casos dos trabalhos correlatos analisados, o que leva a classificá-las como oportunidades de desenvolvimento de programas de gestão e do teletrabalho, nos ambientes que tais medidas ainda forem pertinentes.

### **4.5.1 Novos arranjos para o espaço físico**

O primeiro item é a reorganização do espaço físico. Com a ampla adesão ao teletrabalho, diminui a necessidade de que cada trabalhador possua mesa,

cadeira e computadores individualizados, especialmente se o teletrabalho tiver caráter perene. Há a possibilidade de se ter um número de vagas menor que o número de trabalhadores em uma unidade. Esse tipo de medida teria potencial para reduzir custos como aluguéis, contratos diversos afetados por metro quadrado utilizado (manutenção, limpeza, segurança), e reduzir a aquisição de ativos, como mobiliário, computadores, licenças de software, entre outros.

Caso exista essa redução do número de mesas de trabalho e haja um rodízio entre trabalhadores em teletrabalho, uma ferramenta importante para que as estações de trabalho sejam rotativas é o *Virtual Desktop Infrastructure* – VDI (Infraestrutura de Desktop Virtual). Um dos problemas para se utilizar computadores de forma rotativa é que as configurações personalizadas e os softwares instalados em um computador serão sempre diferentes dos demais. Sentar-se em outro computador diferente do seu normalmente significa horas perdidas com atendimento de suporte técnico de tecnologia da informação para configurar e-mail, impressoras, transferir arquivos da área de trabalho, instalar softwares, entre outros. Com o VDI, o ambiente existente no computador do trabalhador é virtualizado, permitindo que todos esses recursos sejam acessados através de qualquer computador conectado à rede, o que abstrai a ideia de que cada computador possui um “dono”.

Outra demanda que pode surgir nessa reorganização dos espaços de trabalho é a criação de ambientes específicos para reuniões e interação entre os trabalhadores dos regimes presencial e remoto. Com as equipes mistas, em que parte da equipe estará em regime presencial e outra em regime remoto, poderá ser adequado a ampliação da quantidade de salas de reunião e a criação de baias com isolamento acústico e reduzido do espaço físico, similar a cabines de biblioteca.

No cenário descrito, as salas de reunião são úteis para muitas pessoas em trabalho presencial se reunirem com pessoas em ambiente remoto ou de outra instituição, sem causar ruídos na sala de trabalho principal. As baias com isolamento acústico seriam úteis para que pessoas em regime presencial que forem realizar trabalhos em grupos menores que possuam integrantes em regime remoto possam interagir em reuniões sem gerar ruídos excessivos na sala de trabalho ou sofrer com a interferência de ruídos ali existentes durante sua reunião.

Uma situação hipotética com cinco trabalhadores em um setor (A, B, C, D e E) pode exemplificar essa demanda. Supondo-se que na sala estão presentes A, B e C, enquanto D e E estão em teletrabalho. Porém, A está em reunião de vídeo chamada com D, enquanto B está em videochamada com E. A sala de trabalho se tornaria um ambiente ruidoso para C. Não obstante, caso A e B estejam falando ao mesmo tempo e estejam próximos, a voz de um poderia ser captada na conversa da qual não participam, dificultando a comunicação em ambas as reuniões.

Aquisições de fones de ouvidos especiais, com cancelamento de ruído ativo e captação de som com foco na voz permitem atenuar o problema, mas não o resolvem por completo.

Um início do movimento de reavaliação do espaço físico já pode ser observado. Instituições financeiras optaram por devolver prédios comerciais durante a pandemia. Em 2020, a taxa de vacância dos imóveis corporativos subiu 50%. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021)

A CGU por sua vez, planeja adotar o VDI e no seu projeto de mudança para novo prédio, não tem como premissa não considerar uma mesa por servidor no dimensionamento do espaço físico. O VDI consta como item do PDTI no biênio 2020/2021.

#### **4.5.2 Unidades Administrativas Virtuais**

Outra possibilidade é a criação de Unidades Administrativas Virtuais. Nessa situação, algumas unidades da instituição trabalhariam de forma 100% remota. Não haveria sala, mobiliário, equipamentos. Caso implantado em unidades que existissem anteriormente, todos os recursos físicos seriam devolvidos à instituição para remanejamento, alienação ou devolução e todo trabalhador se tornaria teletrabalhador. Esse tipo de arranjo de teletrabalho permitiria racionalização e economia de recursos superior ao teletrabalho tradicional.

No teletrabalho tradicional, leva tempo até que os recursos físicos comecem a ser devolvidos para a instituição e revertidos em economia de ativos e de custeio.

Durante muito tempo, a mera possibilidade de o teletrabalhador voltar ao regime presencial ou ir para um modo de trabalho que intercale o presencial e o remoto faz com que os recursos permaneçam alocados para aquele trabalhador.

No cenário com unidades virtuais, aqueles que quisessem trabalhar presencialmente teriam que mudar para um setor que não tivesse passado por essa transformação, ou seja, que permitisse um modelo misto ou que fosse exclusivamente presencial. As unidades administrativas virtuais seriam uma possibilidade de reduzir o custeio em caráter ainda mais definitivo que o teletrabalho em locais que o trabalho remoto é transitório, ocasional ou híbrido.

#### **4.5.3 Direito de desconexão**

A ampliação do teletrabalho e a possibilidade de estar online a qualquer tempo pode tornar imperceptível a fronteira entre o horário de trabalho e o horário que não corresponde ao expediente, seja para chefes, seja para subordinados. Os assuntos de trabalho em períodos de descanso geram a sensação de estar em sobreaviso constante, levam a cultura de que o bom trabalhador deve estar sempre disponível, solícito, criam padrões sociais no trabalho incompatíveis com a necessidade de descanso, lazer, tempo para a família, entre outros.

A falta de delimitação dessa fronteira e o excesso de conectividade podem levar os teletrabalhadores ao esgotamento ou sensação de que estão o tempo todo trabalhando e podem ser fator causador de doenças ocupacionais do trabalho como depressão, transtornos de ansiedade, insônia, entre outros. Também pode levar a demandas no judiciário quanto a exigência de horas extras. Essa violação não é exclusividade do teletrabalho. Grupos de *whatsapp* do trabalho, notebook e celular corporativos, aplicativos de mensagens instantânea, acesso ao e-mail de fora do escritório e tantas outras tecnologias podem fazer com que o trabalho não termine ao fim do horário de expediente. Discussões sobre temas do trabalho em grupos de mensagens instantânea utilizando o celular pessoal, por mais inofensivas que possam parecer, mantêm o funcionário conectado, com a mente ativa nos problemas corporativos, sem se desligar.

À luz desse cenário surge o direito à desconexão. Trata-se do direito do trabalhador de não ser demandado sobre assuntos do trabalho nos seus períodos de descanso. Com o direito à desconexão, o trabalhador não está nem obrigado a estar acessível fora do horário de trabalho.

Na França, o direito de desconexão vigora desde 01 de janeiro de 2017. “Há regra expressa que ampara os empregados para se negarem a responder mensagens eletrônicas (ou qualquer outro meio de comunicação instantânea) de seus chefes após o horário de expediente”. (MONTEIRO, 2018)

Em 2020, a Eslováquia atualizou suas normas trabalhistas e regulamentou o direito de desconexão. O novo código de trabalho introduziu o direito de desligar durante o descanso semanal, no final do dia de trabalho e feriados, a menos que horas extras tenham sido solicitadas ou acordados. (IOE, 2020)

No Brasil não há legislação semelhante, embora esteja em tramitação no Senado Federal o Projeto de Lei nº 4.044, de 2020, para tratar do tema. Até setembro de 2021 o projeto não foi votado. (SENADO FEDERAL, 2020)

Jorge Souto Maior, Desembargador do Trabalho e importante jurista sobre a temática do direito à desconexão, já em 2003 trouxe o tema a luz do Direito brasileiro. Pontua que o teletrabalho leva a falsa sensação de não existir limites à jornada de trabalho remoto; que o empregador tem o dever de controlar e limitar a jornada de trabalho do empregado; que o empregador não pode alegar de dificuldade instrumental para controlar a jornada online; que o trabalho remoto não pode ser utilizado para estender ou alongar jornadas e gerar horas extras informais ou que escapem dos limites legais; que os cargos de chefia e de confiança são muitas vezes utilizados como instrumento para gerar obrigação de disponibilidade e fugir dos controles de jornada e desrespeitar o direito de desconexão. (MAIOR, 2003)

Independente de ainda não haver legislação em vigor no Brasil sobre o tema, é possível e recomendável se antecipar e tratar o direito de desconexão mediante campanhas internas de conscientização, de forma a evitar riscos à saúde mental dos teletrabalhadores e riscos de ordens trabalhistas. Além da conscientização, é possível adotar políticas de tecnologia da informação que limitam os dias e

horários de acesso a sistemas ou que bloqueia os acessos a sistemas, e-mails corporativos e a rede durante o período de férias. Tais medidas dependerão do que o gestor pretende atingir como resultados, dos riscos que mapear, optar por aceitar ou mitigar, entre outros.

#### **4.5.4 Integração dos teletrabalhadores assíduos**

A ampla adesão ao teletrabalho pode levar a falta de convivência entre os colegas de trabalho e de interação social entre trabalhadores presenciais e remotos e dos trabalhadores remotos entre si. Novos trabalhadores do setor podem carecer do intercâmbio de informações necessário para o seu desenvolvimento. A mesma situação ocorre com os recém-contratados, que perdem em parte a oportunidade de absorver a cultura e os conhecimentos da organização. O trabalho presencial muitas vezes é um ambiente de troca melhor que o ambiente virtual ou híbrido, uma vez que estão todos imersos no mesmo ambiente em que os problemas ocorrem, havendo oportunidades para colaboração.

Se com o teletrabalho há ganhos em aspectos como maior concentração e produtividade dos teletrabalhadores, redução da contaminação do ambiente de trabalho com assuntos improdutivos e paralelos, menor dispersão e ruídos, entre outras vantagens, por outro lado a falta de socialização no ambiente de trabalho pode levar a menor absorção dos conhecimentos e da cultura da organização, falta de engajamento, sentimento de perda do vínculo com a instituição, menor interação para busca de soluções de problemas.

Para corrigir essa deficiência, chefias terão que desenvolver medidas adicionais de integração, seja no campo da socialização, seja na integração ao trabalho.

Encontros mensais para comemoração dos aniversariantes do mês, organização de *Happy Hour* presencial ou até mesmo virtual (quando houver autorização de residência fora das proximidades do local de trabalho), estimular que os membros da equipe se adicionem em redes sociais para criar laços, criar reuniões em que são permitidos quaisquer assuntos exceto trabalho, são maneiras de fortalecer os laços sociais entre os membros das equipes e aumentar a proximidade destes.

No aspecto de integração ao trabalho pode-se tomar várias medidas, como cursos, palestras ou *workshops* presenciais, definir um dia no mês em que o trabalho necessariamente deve ser presencial. Nesse último caso, há que se prever problemas decorrentes de devolução de espaço físico, caso se tenha atingido esse patamar.

Outra maneira de integração ao trabalho e engajamento nos problemas da unidade é utilizar reuniões de alinhamento periódicas, em que se detalha as atividades que cada membro do presencial e do remoto tem executado. Um exemplo é o Scrum, metodologia ágil de desenvolvimento de software que tem como parte de suas práticas as reuniões diárias de alinhamento, com duração de 15 minutos, em que cada membro da equipe responde rapidamente a três tópicos: “O que fiz ontem”, “o que farei hoje” e “qual dificuldade estou encontrando”. Esse padrão de reunião pode ser adotado fora do âmbito da área de Tecnologia da Informação. (IEEP, 2019)

#### **4.5.5 Ajuda de custos no teletrabalho**

No serviço público, a ajuda de custos não é um instrumento muito utilizado. Os motivos variam: caráter majoritariamente opcional do teletrabalho, a dificuldade de prever orçamentariamente um benefício de ajuda de custos, limitação orçamentária dos órgãos e o interesse dos servidores no teletrabalho mesmo sem o benefício.

Na iniciativa privada, conforme já apresentado, a ajuda de custo pode estar presente no acordo coletivo ou no contrato de trabalho. A ajuda de custos pode variar no benefício ofertado: Fornecimento de equipamentos de tecnologia da informação; fornecimento de mobiliário ergonômico ou parte dele; Contratação pelo empregador do plano de internet; valor financeiro em parcela única para que o empregado faça a aquisição dos equipamentos de TI e/ou mobiliário; valor financeiro mensal, para auxiliar no custeio adicional de energia, plano de internet etc.

A implantação desse benefício já é adotada por algumas empresas. Esse benefício pode ser um fator de atração ou retenção de talentos, importante incentivo ao teletrabalho e fator de melhoria do clima organizacional.

#### **4.5.6 Indicadores ambientais e financeiros**

Na CGU, a utilização de indicadores foi fundamental para a defesa do Programa de Gestão de Demandas junto a alta direção do órgão, que se tornou apoiadora do programa. Foram utilizados indicadores que exigiam maior produtividade (10 a 25%), de prazo de entrega e de qualidade das entregas. Além dos indicadores objetivos, a percepção positiva das chefias favorecia o PGD. Em 2019, foi possível estabelecer um indicador financeiro e outro que media o quanto de força de trabalho adicional seria necessário para realizar o mesmo serviço se não houvesse o PGD. Tratava-se do Estudo de um ano do Sistema PGD, que identificou a equivalência em 43 novos servidores e R\$ 8.217.468,43 de benefício financeiro. Esses indicadores foram apresentados no tópico 4.3.

O Ministério da Economia apresentou notícias a respeito da redução de custos nos órgãos públicos decorrente do teletrabalho durante cinco meses de pandemia, em que foram poupados R\$ 1 bilhão no Poder Executivo Federal. No entanto, parte dessa economia se deve à ausência de diárias e passagens. Ainda assim, é possível obter economia razoável no custeio com a adoção do teletrabalho, conforme já discutido em outros tópicos. (G1, 2020)

A construção de indicadores financeiros específicos para o teletrabalho pode ser uma forma de estimular empresas e órgãos públicos a adotar e a manter este tipo de programa. Uma vez que esse indicador passe a ser captado pelos balanços das empresas e áreas financeiras dos órgãos, a defesa do teletrabalho na organização se torna mais fácil.

Além disso, a crescente preocupação com o meio ambiente cria oportunidade de construção de indicadores específicos para ESG (*Environmental, social and corporate governance* – Governança Corporativa, Ambiental e Social). Pode-se estimar: O quanto de combustível fóssil deixou de ser consumido pelos

teletrabalhadores, através do número de teletrabalhadores e das distâncias que percorreriam até o seu trabalho, do consumo médio de seus carros, caso o utilizassem para ir ao trabalho presencial se não tiverem a opção pelo remoto; a economia de água, comparando-se medições em períodos com e sem teletrabalho; a economia de energia; redução no consumo de papel.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto de Evolução do Programa de Gestão de Demandas foi transformacional na Administração Pública. Era uma iniciativa um tanto embrionária no serviço público, mas que propiciou expressiva ampliação da utilização do teletrabalho na Controladoria-Geral da União (CGU), o amadurecimento e desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas (PGD) a ponto de o órgão se tornar uma referência em teletrabalho e programa de gestão, reconhecido e premiado internamente e externamente por tal projeto.

Conforme demonstrado ao longo deste trabalho, o PGD produziu frutos internos e fora do âmbito do órgão. Dentro do órgão, mudou significativamente o modelo de trabalho, criando uma permanente cultura orientada a entrega de resultados e avaliações periódicas, flexível para se adaptar ao tipo de trabalho desenvolvido. A publicidade dos resultados e a utilização de indicadores geravam elementos gerenciais e de apoio a tomada de decisão. No Poder Executivo Federal, influenciou a Instrução Normativa nº 65/20 e cedeu o código do sistema e painéis para facilitar implantação e adoção de programas de gestão. Nos outros poderes e esferas, os mais de 60 *benchmarkings* e vídeos na internet influenciaram inúmeros gestores responsáveis pelo teletrabalho em seus órgãos a cumprir os normativos existentes no executivo federal ou a aprimorar seus modelos de teletrabalho.

A dissertação aborda o gradual processo de transformação pelo qual passou a CGU: Do ponto em papel ao ponto eletrônico, do ponto eletrônico ao PGD, do teletrabalho esporádico a um modelo permanente de gestão por resultados que engloba todos os servidores. Ao longo dessas etapas, apresenta as modificações normativas, tecnológicas, operacionais e culturais, bem como inovações desenvolvidas no órgão para aperfeiçoar o PGD. Foram desenvolvidas ações de integridade, e conformidade, gestão de riscos, painéis, medição de resultados, ações envolvendo transparência das informações (publicidade de relatórios, dados abertos, respostas de pedidos de acesso à informação), além de mecanismos de controle apropriados.

Ao fim, esse trabalho representa farto material para servir de insumo para gestores de outros órgãos ou para registro histórico de tais modificações no âmbito do órgão e seus reflexos, principalmente no Poder Executivo Federal. Tal documentação permite a tais gestores de outros órgãos, poderes ou entes obter insumo para replicar ou aperfeiçoar ideias anteriormente adotadas e inspirá-los na contínua melhoria dos processos envolvendo o teletrabalho, programa de gestão e a gestão por resultados.

## 5.1 RESGATE DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho foi “descrever e detalhar as principais contribuições do desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU como um dos modelos possíveis de ser seguido no âmbito da Instrução Normativa nº 65/2020”. Para atingir esse objetivo geral, desdobrou-se em quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi apresentar o histórico de desenvolvimento do Programa de Gestão de Demandas da CGU. Esse objetivo foi atingido por completo ao apresentar as etapas que o programa percorreu, os insumos utilizados, os normativos produzidos e os correlacionados, os sistemas utilizados e seu inter-relacionamento, entre outras medidas, que foram relatadas no tópico 4.2. Sustentado fortemente pela pesquisa documental, a apresentação foi extensa, e optou-se por linguagem que detalhasse suficientemente o que foi feito sem alongar em minúcias que tornassem o texto prolixo, ao mesmo tempo que permitisse o amplo entendimento por gestores para eventual replicação das iniciativas descritas.

A apresentação percorreu desde a portaria que instituiu o grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de implantação do teletrabalho, em março de 2014 até a implantação do PGD no e-Aud utilizando a planilha de horas, no mês de agosto de 2021. Esse tópico demonstrou a grande contribuição que a CGU deu para a Administração Pública ao construir um sólido modelo de teletrabalho, desenvolver sistema e painéis que foram posteriormente disponibilizados para outras instituições, influenciar da melhoria normativa que resultou na Instrução Normativa

nº 65/20, subsidiar com estudos previamente realizados a construção do modelo de *coworking* e atender a diversos órgãos em apresentações de *benchmark*.

O segundo objetivo foi “apresentar os resultados alcançados”. Esse objetivo foi atendido no tópico 4.3. Considero que o objetivo foi superado em relação ao que se pretendia inicialmente. Além dos resultados existentes em sistema, painel e em documentos que sintetizavam os principais indicadores existentes em relatórios trimestrais, foram apresentadas as premiações recebidas pelo PGD, a participação na melhoria do indicador de clima organizacional, a notícia sobre um ano de sistema que apresentou o ganho de produtividade e sua equivalência em número de servidores e economia financeira e a notícia sobre os resultados do PGD com um ano de pandemia.

O terceiro objetivo foi “comparar os resultados identificados em publicações científicas com aqueles observados no PGD da CGU” que foi apresentado no tópico 4.4. Esse tópico partiu dos resultados identificados nos artigos correlatos apresentados no tópico 2.5 e identificados mediante análise bibliográfica utilizando o *Methodi Ordinatio*, descrito no tópico 3.3, que identificou as publicações mais relevantes ao unir três fatores: Mais recentes, mais citadas e periódico com maior fator de impacto. O objetivo foi cumprido ao comparar os resultados daqueles artigos com aqueles observados na CGU apresentados ao longo do trabalho.

O quarto objetivo foi “Apresentar caminhos para o desenvolvimento de programas de gestão ou de teletrabalho, que podem também ser implementados por outros órgãos”. Para cumprir esse objetivo, foram apresentadas algumas possíveis iniciativas no tópico 4.5, que não foram observados nos estudos de casos dos demais órgãos, apresentado no tópico 2.5. Tais medidas, inclusive, são possíveis de se implantar na CGU, em maior ou menor grau. Obviamente, as medidas apresentadas não são exaustivas, mas atendem ao objetivo proposto, ao permitir que gestores inovem em caminhos ainda não trilhados ou pouco utilizados na Administração Pública e até mesmo no âmbito privado.

Diante do apresentado, o trabalho cumpriu não só a objetivo principal de apresentar as contribuições da CGU para a Administração Pública e seus objetivos específicos como também servirá de insumo e referência para que os

gestores desenvolvam melhorias e inovações em suas respectivas organizações quanto às temáticas teletrabalho, programa de gestão e gestão por resultados. Também se torna importante material histórico de uma importante etapa de transformação da Administração Pública, especialmente no âmbito federal, no que tange a gestão por resultados.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho apresenta um Estudo de Caso da Controladoria-Geral da União e seus reflexos na Administração pública, que influenciou na produção da Instrução Normativa nº 65/20, levou à cessão do Sistema PGD e seus painéis, inspirou a utilização de *coworking* corporativos na Administração Pública, além de ter recebido premiações no âmbito interno e externo em eventos de inovação e gestão. Trata-se também de documento de cunho histórico, uma vez que retrata diversas etapas do modelo de trabalho da Administração Pública ao longo do tempo, avaliando-se normativos, contextos tecnológicos, aprimoramentos, entre outros.

Com relação às dissertações correlatas, assemelha-se aos demais quanto ao fato de ser um estudo de caso, porém aborda especificamente a CGU e seu contexto na Administração Pública. O trabalho de Alves (2020) aborda o PGD da CGU com outras metodologias, abordagem e atualização, dado que o pesquisador é externo ao órgão, com menor acesso a arquivos, sistemas e documentação do que foi possível obter neste trabalho. Quanto às dissertações restantes, analisam outros órgãos e os cenários específicos do seu objeto de estudo no contexto do teletrabalho.

Já em relação aos artigos correlatos, quadro apresentado no tópico 4.4 compara os resultados encontrados nos artigos e indícios similares ou divergentes que surgiram na CGU.

No todo, conforme já apresentado, o trabalho apresenta como resultado técnico ser um documento histórico do PGD e seus resultados através do uso de diversas fontes por extensa pesquisa documental e bibliográfica, muitas vezes esparsas,

cujos registros poderiam se perder com o tempo ou se ter dificuldades para agregá-los.

Por fim, no tópico 2.3, este trabalho contribuiu ao propor o conceito de programa de gestão. Tal conceito foi baseado nos diversos normativos da época, que apesar de não apresentarem tal definição, resumiam o funcionamento básico do que se pretendia nas unidades que adotassem o Programa de Gestão.

### 5.3 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

A “Cartilha de Desenvolvimento de Programa de Gestão ou de Teletrabalho” foi baseada na da experiência da CGU no Programa de Gestão de Demandas. Trata-se de material instrucional, sintético, que sumariza os passos necessários para o desenvolvimento e implantação do programa de gestão ou de teletrabalho em outras instituições.

Como complemento, foram utilizados os seguintes insumos:

- Modelo de implantação de teletrabalho desenvolvidos por Nilles (1997);
- Modelo de implantação de teletrabalho desenvolvido por Kugelmass (1996);
- Checklist de implementação de teletrabalho de *Transport Canada* trazido por Verbeke et. al. (2008);
- Modelo integrativo EOS de teletrabalho desenvolvido por Verbeke et. al. (2008);
- Instrução Normativa nº 65/2020, do Ministério da Economia.
- Cartilha de Orientação para Implantação do Teletrabalho e Home Office (SOBRATT, 2017)
- Resumo das ações necessárias para a implantação e execução do PGD (PACELLI, 2020)

O material é apresentado no Apêndice A dessa dissertação e possui informações complementares no Apêndice B.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Trabalhos futuros podem abordar os novos resultados do PGD da CGU a partir do novo modelo de planilha de horas adotada no Sistema e-Aud, e se este caminho impactará a Administração Pública, bem como suas implicações.

Os resultados da planilha de horas não puderam ser aferidos no âmbito dessa dissertação por limites temporais, dado que o modelo só foi iniciado em 02 de agosto de 2021. O detalhamento desse modelo também foi realizado apenas quanto ao seu funcionamento básico, devido a limitada disponibilidade de material que servisse de insumo para a pesquisa documental. Não obstante, o novo modelo passará por diversos desenvolvimentos até atingir seu estágio pleno de maturidade, o que reforça a importância de um trabalho futuro visitar tal modelo.

Outros aspectos que podem ser objeto de estudos posteriores são as alterações normativas de ordem interna da CGU ou até a colaboração do órgão em normativos externos, por exemplo, a atualização do Decreto nº 1.590/95 ou novas instruções normativas a respeito do tema. Estas e as demais alterações normativas complementarizam de forma temporal este trabalho.

Trabalhos futuros também poderão trabalhar cruzamentos de dados entre a base de dados do PGD e a base de dados de Recursos Humanos para produzir pesquisas sobre adesão ao teletrabalho, comparação de resultados de qualidade e entrega por faixa etária, escolaridade, gênero, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ADISA, Toyin Ajibade; GBADAMOSI, Gbolahan; OSABUTEY, Ellis L.C. What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1651–1671, 2017.

ALVES, ALISSON CARDOSO. **Teletrabalho na administração pública**: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. 2020. 158 f. Dissertação – Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis, **Journal of Informetrics**, 11(4), p. 959-975, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. 1a ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE CINEMA. **Deliberação de Diretoria Colegiada nº 887-E, de 30 de outubro de 2020**. Edição de ato normativo com vistas a disciplinar os procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão na ANCINE – Processo: 01416.002771/2020-74. Brasília, 2020a. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/ddcs\\_rd\\_773\\_\\_30.10.2020.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/ddcs_rd_773__30.10.2020.pdf). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Portaria Anatel nº 1868, de 29 de dezembro de 2020**. Regulamento o Programa de Gestão e Desempenho das atividades desenvolvidas pelos servidores das carreiras do Banco Central do Brasil. Brasília: Boletim de Serviço Eletrônico, 2020b. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/SEI\\_ANATEL6384237Portaria.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/SEI_ANATEL6384237Portaria.pdf). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Portaria nº 5.918, de 26 de novembro de 2020**. Institui o Programa de Gestão Remota de Trabalho - PGRT na ANTT. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1 n. 226, p. 87, 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-5.918-de-24-de-novembro-de-2020-290332313>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução BCB nº 67, de 3 de fevereiro de 2021**. Regulamento o Programa de Gestão e Desempenho das atividades desenvolvidas pelos servidores das carreiras do Banco Central do Brasil. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/RESOLUOBCBN67.pdf>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Portaria nº 395, de 4 de dezembro de 2020**. Institui o Programa de Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade. Brasília: Diário Oficial da

União, Seção 1 n. 230, p. 14, 2020d. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-97-de-1-de-dezembro-de-2020-291518894>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 371, de 12 de fevereiro de 2021**. Altera a Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, n. 37, p. 2, 2021b. Disponível em:

[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/181976/2021\\_res0371\\_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/181976/2021_res0371_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, n. 102, p. 2-5, 2016a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 298, de 22 de outubro de 2019**. Altera a Resolução nº 227/2016, de 14 de junho de 2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, n. 250, p. 2-4, 2019a. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/165730/2019\\_res0298\\_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/165730/2019_res0298_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 375, de 2 de março de 2021**. Altera a Resolução CNJ nº 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, criando a Equipe de Trabalho Remoto e dando outras providências. Brasília: Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, n. 51, p. 2-3, 2021c. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/182321/2021\\_res0375\\_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/182321/2021_res0375_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Planejamento Estratégico**. Brasília: Gov.br, [2019]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 1242, de 15 de maio de 2015**. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília: Diário Oficial da União, seção 1, ano CLII, n. 92, p. 1-87, 2015. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41082/5/Portaria\\_CGU\\_1242\\_2015.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41082/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf). Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991**. Institui o Programa de Gestão das Empresas Estatais e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D137.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D137.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 797, de 10 de junho de 1992**. Dispõe sobre o contrato de gestão para a Companhia Vale do Rio Doce e suas controladas. Brasília, 1992.

Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/dnn/anterior%20a%202000/1992/dnn797.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/anterior%20a%202000/1992/dnn797.htm)  
. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 1.050, de 27 de janeiro de 1994.** Dispõe sobre o contrato de gestão para a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás) e suas subsidiárias. Brasília, 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D1050.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D1050.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. **DECRETO nº 1.387, de 7 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, 1995b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1387.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1387.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 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. [S. I.], 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm). Acesso em: 14 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Brasília, 2016e. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.681, de 3 de janeiro de 2019.** Brasília, 2019e. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9681.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9681.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985.** Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. Brasília, 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d91800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d91800.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5452, de 1 de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. CLT, Brasília, 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 475, de 5 de setembro de 2019.** Regulamenta o programa de gestão - modalidade teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério do Meio Ambiente. Brasília: Imprensa Nacional, 2019b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-475-de-5-de-setembro-de-2019-215086330>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Portaria nº 1.038, de 7 de outubro de 2020.** Autoriza e estabelece normas gerais para a implementação de Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, n. 194, p. 39, 2020e. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.038-de-7-de-outubro-de-2020-281789100>. Acesso em: 12 maio 2021.

**BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

**BRASIL. LEI Nº 13.249, DE 13 DE JANEIRO DE 2016.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016 a 2019. Brasília, 2016d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13249.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

**BRASIL. Lei nº 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. Brasília, 2017b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 11 maio 2021.

**BRASIL. Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, 2020d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

**BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, 2020q. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

**BRASIL. Lei nº 14.020, de 06 de julho de 2020.** Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, 2020r. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

**BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, 2020s. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 1 de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, 2020t. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm). Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Portaria nº 609, de 19 de fevereiro de 2021**. Autoriza a implementação de Programa de Gestão, em especial na modalidade de teletrabalho, no âmbito do Ministério da Cidadania. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, ed. 34, p. 4, 2021d. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mc-n-609-de-19-de-fevereiro-de-2021-304447666>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Coletiva de Apresentação do Projeto de Modernização do Teletrabalho**. Brasília: MP Streaming, 2020f. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OmuERplsqS0&t=1121s>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Sistema SUSEP - Programa de Gestão - Teletrabalho**. Brasília: MP Streaming, 2020g. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OmuERplsqS0&t=1121s>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília: Imprensa Nacional, 2020h. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília: Imprensa Nacional, 2020i. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília: Imprensa

Nacional, 2020j. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-44-de-10-de-junho-de-2020-261279454>. Acesso em: 11 mai. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da Economia inaugura espaço de coworking em Vitória**. Brasília: Gov.br, 2021f. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/pautas/2021/setembro/ministerio-da-economia-inaugura-espaco-de-coworking-em-vitoria](https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/imprensa/pautas/2021/setembro/ministerio-da-economia-inaugura-espaco-de-coworking-em-vitoria). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria nº 334, de 2 de outubro de 2020**. Autoriza a implementação do programa de gestão no âmbito do Ministério da Economia, das autarquias e das fundações públicas a ele vinculadas. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, ed. 191, p. 30, 2020l. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-334-de-2-de-outubro-de-2020-281066210>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **Portaria nº 926, de 31 de outubro de 2017**. Institui o teletrabalho e o Comitê Gestor do Teletrabalho no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, em caráter permanente e facultativo. Brasília: Imprensa Nacional, 2017a. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19388743/do1-2017-11-01-portaria-n-926-de-31-de-outubro-de-2017-19388668](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19388743/do1-2017-11-01-portaria-n-926-de-31-de-outubro-de-2017-19388668). Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016**. Regulamenta o teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, n. 71, p. 30, 2016b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/04/2016&jornal=1&pagina=30&totalArquivos=104>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Portaria nº 376, de 14 de outubro de 2020**. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, ed. 203, p. 129, 2020m. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-376-de-14-de-outubro-de-2020-284445139>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Portaria nº 98, de 5 de abril de 2018**. Regulamenta o programa de gestão - modalidade teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério do Meio Ambiente. Brasília: Imprensa Nacional, 2018a. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/9379555/do1-2018-04-06-portaria-no-98-de-5-de-abril-de-2018-9379551](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/9379555/do1-2018-04-06-portaria-no-98-de-5-de-abril-de-2018-9379551). Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, n. 170, p. 92-94, 2018b. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/09/2018&jornal=515&pagina=92>. Acesso em: 14 maio 2021.

BRASIL. **Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012**. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, 2012b. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAt=37824>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Portaria nº 97, de 1 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre a implementação de programas de gestão, na modalidade teletrabalho, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC no âmbito da Presidência da República. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1 n. 230, 2020n. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-97-de-1-de-dezembro-de-2020-291518894>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Portaria nº 621, de 15 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre o Programa de Gestão da Secretaria do Tesouro Nacional - STN. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, n. 243, p. 55, 2020o. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-stn-n-621-de-15-de-dezembro-de-2020-295223803>. Acesso em: 14 maio 2021.

BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Resolução Previc nº 1, de 8 de dezembro de 2020p**. Estabelece os procedimentos gerais para a implementação do Programa de Gestão no âmbito da Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1 n. 239, p. 52, 2020p. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-previc-n-1-de-8-de-dezembro-de-2020-294089238>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Resolução nº 568, de 5 de fevereiro de 2016**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal. Brasília: Jusbrasil, 2016c. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/documentos/304347842/resolucao-n-568-5-de-fevereiro-de-2016-do-stf>. Acesso em: 11 maio 2021.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 101, de 8 de março de 2019**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Boletim do Tribunal de Contas da União: Administrativo, Brasília, ano 52, n. 46, p. 1-26, 2019c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6916EECD01696D22F6A01D8E&inline=1>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009**. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20090827/PRT2009-139.doc>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 46, de 12 de março de 2021**. Estabelece medidas de caráter temporário para a mitigação dos riscos decorrentes da doença causada pelo Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Tribunal de Contas da União. Brasília: Boletim do Tribunal de Contas da União, ano 53, n. 49, 2021e. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F70D0D200170D43484AB1766&inline=1>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 99, de 5 de abril de 2010**. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CPORTN%5C20100405%5CPR2010-099.doc>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução nº 1499, de 1 de fevereiro de 2012**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Brasília: Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, n. 912, p. 2-5, 2012a. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0#:~:text=PRESID%C3%8ANCIA-,RESOLU%C3%87%C3%83O%20ADMINISTRATIVA%20N%C2%BA%201499%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202012,Trabalho%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>. Acesso em: 10 maio 2021.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas.

CHOI, Sungjoo. Managing flexible work arrangements in government: testing the effects of institutional and managerial support. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 1, p. 26–50, 2018.

CORREIO BRASILIENSE. **Sistema que permitirá home office de servidores após a pandemia é lançado**. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2020/09/4875003-incentivo-ao-home-office-no-pos-covid.html>. Acesso em: 11 maio 2021.

DADOS Abertos: **Programa de Gestão de Demandas**. In: Controladoria-Geral da União. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/pgd>. Acesso em: 12 maio 2021.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, Victor. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 269–287, 1 jun. 2018.

EOM, Seok Jin; CHOI, Nakbum; SUNG, Wookjoon. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562–571, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.00>.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Após 'onda' de devoluções, total de escritórios disponíveis em SP sobe 50%.** [S. l.]: Globo, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2021/02/epoca-negocios-apos-onda-de-devolucoes-total-de-escritorios-disponiveis-em-sp-sobe-50.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

ESTADÃO. **De olho em corte de gastos, governo vai manter home office no pós-pandemia.** Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,de-olho-em-corte-de-gastos-executivo-vai-manter-home-office-no-pos-pandemia,70003566058>. Acesso em: 11 maio 2021.

FINCATO, Denise. A regulamentação do teletrabalho no brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 2, n. 2, p. 365–396, 2016.

G1. **Home office no serviço público gerou economia de R\$ 1 bilhão em 5 meses, diz governo federal.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/25/home-office-no-servico-publico-gerou-economia-de-r-1-bilhao-em-5-meses-diz-governo.ghtml>. Acesso em: 11 maio 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Método de Pesquisa**. 1a ed. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GOVERNMENT, US. **Telework Basics**. Disponível em: <https://www.telework.gov/federal-community/telework-employees/telework-basics/>. Acesso em: 5 jan. 2021.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. **O sistema de teletrabalho**: Algumas Implicações de um ambiente virtual. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1147.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas**: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho. 2017. 179 f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/161373182.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2021.

IDIS. **Claude Chappe**. [S. l.], 2021. Disponível em: <http://proyectoidis.org/claude-chappe/>. Acesso em: 27 out. 2021.

IEEP. **Daily scrum: O que é e qual a sua importância**. [S. l.]: IEEP Educação, 2014. Disponível em: <https://www.ieepeducacao.com.br/daily-scrum/>. Acesso em: 25 out. 2021.

IOE. **Slovakia: Changes to labour Code on remote working, fixed-term contracts and representativeness criteria**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://ioewec.newsletter.ioe-emp.org/industrial-relations-and-labour-law-november-2020/news/article/slovakia-changes-to-labour-code-on-remote-working-fixed-term-contracts-and-representativeness-criteria>. Acesso em: 26 out. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **General survey concerning working-time instruments: Ensuring decent working time for the future.** 2018. Disponível em: [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/107/reports/reports-to-the-conference/WCMS\\_618485/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/107/reports/reports-to-the-conference/WCMS_618485/lang--en/index.htm). Acesso em: 7 jan. 2021.

KIM, Taehee; MULLINS, Lauren Bock. how does supervisor support and diversity management affect employee participation in work/family policies? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 1, p. 80–105, 2016.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A. Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. **Academy of Management Annals**, p. 76, 2018.

KRÖLL, Claudia; NÜESCH, Stephan. The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. **International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 9, p. 1505–1525, 2019.

KWON, Myungjung; JEON, So Hee. Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 36–55, 2020.

LEE, David; KIM, Sun Young. A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the U.S. Federal Government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 4, p. 451–471, 2018.

LINERO, Cibelle; ROCHA, Larissa Medeiros. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no brasil após a pandemia da covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 2, n. 4, p. 125–148, 2020.

MAS-MACHUCA, Marta; BERBEGAL-MIRABENT, Jasmina; ALEGRE, Ines. Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 2, p. 586–602, 2016.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho** (telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro : Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.

MINISTÉRIO da Economia inaugura escritório de uso compartilhado em Vitória. Vitória: Record News ES, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ki0PTQVnsYI&t=64s>. Acesso em: 27 out. 2021.

MINISTRO da CGU fala sobre os desafios do controle frente à pandemia. Belo Horizonte: Conaci TV, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WZsoCMVlnaY>. Acesso em: 27 out. 2021.

MONTEIRO, Fagner Cesar Lobo. **O Direito à Desconexão como Direito Fundamental do Trabalhador.** [S. l.]: Jus, 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/68226/o-direito-a-desconexao-como-direito-fundamental-do-trabalhador>. Acesso em: 26 out. 2021.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. 2016. 75 f. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2466>. Acesso em: 20 fev. 2021.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

PACELLI, Giovanni. **Origens do teletrabalho na CGU: desafios e lições aprendidas**. [S. l.]: 3R Capacita, 2020. Disponível em: <https://3rcapacita.com.br/artigo/origens-do-teletrabalho-na-cgu-desafios-e-licoes-aprendidas>. Acesso em: 25 out. 2021.

PAGANI, Regina Negri; MAURICIO, Luis; RESENDE, Martins De. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, p. 161–187, 2018.

PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS. **Programa Gestão de Demandas - PGD - Conjuntos de dados - Portal Brasileiro de Dados Abertos**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/programa-gestao-de-demandas-pgd>. Acesso em: 26 out. 2021.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa: Teletrabalho**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/teletrabalho>. Acesso em: 25 out. 2021.

PROGRAMA de Gestão de Demandas. In: **Controladoria-Geral da União**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas/programa-de-gestao-de-demandas>. Acesso em: 12 maio 2021.

PROGRAMA de Gestão: Modelo de Documentos. In: **Brasil. Governo Federal: Portal do Servidor**. Brasília, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/SEI\\_ANATEL6384237Portaria.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/SEI_ANATEL6384237Portaria.pdf). Acesso em: 12 maio 2021.

PROVDANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2a ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO DA CGU / GOVERNANÇA: PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS (PGD). In: **Controladoria-Geral da União**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas/programa-de-gestao-de-demandas>. Acesso em: 12 maio 2021.

REVISTA PEGN. **Governo quer poupar R\$ 500 milhões com imóveis**. Brasília: Globo, 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2021/02/pegn-governo-quer-poupar-r-500-milhoes-com-imoveis.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

ROCHA, Cháris; AMADOR, Fernanda. O teletrabalho: questões para análise. **Cadernos Epabe.br**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

SENADO FEDERAL. **PROJETO DE LEI N° 4044, DE 2020**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8871666&ts=1630441472970&disposition=inline>. Acesso em: 26 out. 2021.

SISTEMA e API do Teletrabalho (IN nº 65). Brasília: MP Streaming, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=tJqOMDXznBY&t=356s>. Acesso em: 27 out. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e home office**. 2017. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/08072016-sobratt-lanca-cartilha-de-orientacao-para-implantacao-do-teletrabalho-e-home-office/>.

STÜRMER, Gilberto; FINCATO, Denise. **Teletrabalho e covid-19: introdução**. 2020. Disponível em: [https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2020/06/2020\\_06\\_22-direito-covid-19-ppgd-artigos\\_e\\_ensaios-teletrabalho\\_e\\_covid-19.pdf](https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2020/06/2020_06_22-direito-covid-19-ppgd-artigos_e_ensaios-teletrabalho_e_covid-19.pdf). Acesso em 7 fev. 2021.

THE WHITE HOUSE, President Barack Obama. **Presidential memorandum**. Disponível em: [https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/06/23/presidential-memorandum-enhancing-workplace-flexibilities-and-work-life->](https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/06/23/presidential-memorandum-enhancing-workplace-flexibilities-and-work-life-). Acesso em: 5 jan. 2021.

UNACON. **DEN cobra reposição de pessoal, processo de remoção e teletrabalho**. [S. l.]: Unacon Sindical, 2014. Disponível em: <https://unacon.org.br/2014/03/06/den-cobra-reposicao-de-pessoal-processo-de-remocao-e-teletrabalho/>. Acesso em: 25 out. 2021.

UOL. **Governo quer poupar R\$ 500 milhões com imóveis**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/02/15/governo-quer-poupar-r-500-milhoes-com-imoveis.htm>. Acesso em: 11 maio 2021.

US GOVERNMENT. **Public Law 111-292**. Dec. 9, 2010. Disponível em: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ292/PLAW-111publ292.pdf>

VERBEKE, Alain et al. **Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework**. Edward Elgar Publishing, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2a ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3\\_2013-2/Modulo\\_1/Metodologia\\_Pesquisa/material\\_didatico/Livro-texto\\_metodologia.PDF](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto_metodologia.PDF).



**APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO**

**CARTILHA DE DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMA DE GESTÃO  
OU DE TELETRABALHO**

**VITÓRIA- ES**

**2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



| PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES  |  |
|--|--|
| <b>Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico</b><br>Cartilha de desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho  |  |
| <b>Autores do PTT</b>  |  |
| 1. Thiago Gegenheimer Bremenkamp (Egresso)   | Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-4818-2750">https://orcid.org/0000-0002-4818-2750</a> |
| 2. Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro (orientadora)  | Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0001-9987-1460">https://orcid.org/0000-0001-9987-1460</a> |
| <b>Instituição estudada</b><br><b>Controladoria-Geral da União</b>   |  |
| <b>Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico</b><br><b>Coordenador-Geral de Projetos</b>  |  |
| <b>Setor/Função do recebimento</b><br><b>Coordenação-Geral de Projetos</b>   |  |
| <b>Dados do egresso</b>  |  |
| Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga ( ) UFES ( X ) Conveniada ( ) Demanda Social<br><b>Controladoria-Geral da União</b>  |  |
| Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: Auditoria   |  |
| <b>Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico</b><br>Teletrabalho e programa de gestão: a contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração Pública   |  |
| <b>Links do repositório da dissertação</b><br><a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a><br><a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a> |  |
| Celular:(27) 99933-7474  | E-mail:tg Bremen@gmail.com   |
| Matrícula do egresso no PPGGP: 2019130482  | Data da titulação: 11/11/2021  |
| Palavras-chave: Gestão Pública. Controladoria-Geral da União. Programa de Gestão. Teletrabalho.  |  |



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória, 01 de agosto de 2022

Ao Coordenador-Geral do Escritório de Projetos  
Davi Edson da Costa  
Controladoria-Geral da União

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr<sup>a</sup>. Coordenador-Geral,  
Eu, Thiago Gegenheimer Bremenkamp, tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) em convênio com esta instituição, após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - **Cartilha de desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho** - resultante da pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Teresa Cristina Janes Carneiro.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente  
gov.br  
THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP  
Data: 29/07/2022 18:20:00-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Documento assinado digitalmente  
gov.br  
TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Data: 29/07/2022 18:28:22-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Thiago Gegenheimer Bremenkamp  
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública- PPGGP- UFES  
Instituto de Ensino Superior Leste do Brasil

---

Teresa Cristina Janes Carneiro  
Prof.<sup>a</sup> do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública  
(PPGGP/Ufes) - Orientadora

**ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO  
TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto/serviço, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado Cartilha de desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Thiago Gegenheimer Bremenkamp, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pelo(a) Prof. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro. O resultado consiste em uma cartilha que sintetiza os passos sugeridos para se implantar um programa de gestão ou de teletrabalho.

Brasília-DF, 01 de agosto de 2022



Documento assinado digitalmente  
DAVI EDSON DA COSTA  
Data: 29/07/2022 20:33:48-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Davi Edson da Costa  
Coordenador-Geral  
Coordenação-Geral de Projetos



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



## **Cartilha de desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho**

### **1 INTRODUÇÃO**

O produto técnico/tecnológico (PPT) apresentado é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), cuja oportunidade foi proporcionada pelo convênio entre a Ufes e a Controladoria-Geral da União (CGU), onde desempenho as atribuições do cargo de auditor federal de finanças e controle e fui designado gerente do projeto de evolução do Programa de Gestão de Demandas (PGD). O PPT foi desenvolvido dentro da área da administração em especial a administração pública, dadas as peculiaridades para a implantação e aperfeiçoamento do teletrabalho no segmento de governo. A implantação ou a melhoria dos programas de gestão e de teletrabalho leva a equipe responsável a uma série de dúvidas acerca de como criar e desenvolver seus programas de teletrabalho. Por este motivo, a CGU foi procurada algumas dezenas de vezes, de 2016 a 2020, para apresentar como desenvolveu o PGD, em reunião de *benchmarking*. Muitos dos gestores que procuravam o órgão estavam em estágio inicial de implantação do teletrabalho. Pairavam dúvidas acerca dos passos iniciais sobre quais os passos necessários para implantar um programa de gestão ou de teletrabalho. Outros buscavam referencial para aperfeiçoar seus respectivos modelos.

Assim, é possível formular o seguinte questionamento: Quais etapas se pode percorrer para que se crie ou desenvolva seu programa de gestão ou de teletrabalho, baseado na literatura e na experiência da CGU?

## **2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO**

Desenvolvimento de material didático e instrucional: Cartilha de desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho.

## **3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA**

Verificou-se que o teletrabalho era tema que vinha despertando interesse em diversos órgãos públicos. Havia vários casos de implantação com normativos publicados. Por outro lado, alguns desses normativos eram severamente restritivos, carentes de melhorias para que pudessem atender aos anseios dos servidores. Também havia os casos de órgãos nos quais nenhuma iniciativa de teletrabalho estava instituída. Era comum que órgãos públicos em ambas as situações procurassem a CGU para a realização de benchmarking, de forma a identificar maneiras de implantar ou aperfeiçoar seus normativos de teletrabalho e programa de gestão. Com a pandemia, muitos órgãos passaram ao trabalho remoto sem haver um planejamento prévio para tal. Outros possuíam normativos que limitavam a participação dos servidores, de forma que, ao término da pandemia, poderiam estar obsoletos e carentes de atualização, face a uma realidade já experimentada pela instituição. Com o passar do tempo, esses órgãos tendem a atualizar seus modelos de teletrabalho, o que pode levar a busca por material que os oriente.

## **4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO**

O PTT foi desenvolvido com o intuito de estabelecer passos recomendáveis para a implantação e desenvolvimento de programas de gestão e de teletrabalho no âmbito dos órgãos. Esse material instrucional foi desenvolvido para conter, com linguagem sucinta e objetiva, as etapas que os gestores podem percorrer para tal finalidade, direcionando o gestor para adaptações que vierem a ser necessárias ao contexto de sua organização e a pesquisas de conteúdo adicional para aprofundar os temas que necessitar.

## **5 METODOLOGIA UTILIZADA**

A pesquisa foi realizada após extensa análise documental em documentos internos e pesquisa bibliográfica. A coleta de documentos se deu no âmbito da CGU, para identificar os passos que o órgão deu para implantar, desenvolver e aperfeiçoar o seu Programa de Gestão de Demandas ao longo do tempo. Já a pesquisa bibliográfica coletou informações de outras fontes que tratavam das etapas necessárias para implantar o teletrabalho. Destaca-se a utilização de artigos de alto impacto, atualização e citações, por meio de bibliometria com o *Methodi Ordinatio*. Também houve coleta de dissertações em instituições públicas similares. Posteriormente, os dados foram tratados de forma qualitativa através de análise de conteúdo, o que possibilitou sintetizar o conhecimento obtido no PTT ora apresentado.

## **6 CONTRIBUIÇÕES GERAIS**

A cartilha pode ser utilizada como material complementar a ser fornecido pela CGU a órgão que a procuram na reunião de benchmarking, uma vez que sintetiza as etapas que podem ser percorridas na implantação ou aperfeiçoamento do teletrabalho e programa de gestão sem adentrar em peculiaridades do que foi implementado na CGU.

Para os órgãos que a receberem e que optem por a adotar, a cartilha pode ser um instrumento que sintetiza tais etapas.

## **7 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS**

A metodologia utilizada para a elaboração deste PTT se deu dentro de moldes tradicionais. O campo pesquisado seguiu padrões de pesquisa já conhecidos, com a coleta de documentos e fontes bibliográficas para posterior análise de conteúdo, sem inovações metodológicas.

## **8 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA**

Este produto insere-se no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada em órgão federal. No entanto, nada obsta o aproveitamento dos conceitos abordados em instituições privadas.

O PTT aqui apresentado encontra aderência como Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público, por se tratar de material didático ou instrucional para auxiliar gestores na implantação ou desenvolvimento de programa de gestão ou de teletrabalho. Configura-se, portanto, como uma ação que visa transformar e inovar no contexto da organização alvo. Dessa maneira, classifica-se como Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional.

## **9 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Este produto técnico apresenta alto impacto em termos de sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pelas instituições estudadas, como por qualquer outra instituição pública ou privada.

## **10 IMPACTOS**

O impacto deste PTT é potencial nos aspectos sociais, econômicos e culturais. A cartilha consiste na possibilidade de auxiliar gestores na implantação ou melhoria de seus programas de gestão ou de teletrabalho. O programa de gestão pode ser uma ferramenta para gerir resultados obtidos. O teletrabalho, a depender da forma de implantação pode seguir os mesmos passos, como implantado na CGU. A cartilha, ao apontar a existência de sistema que pode auxiliar nesse tipo de controle e apresentar links para vídeos que detalham tais implementações, tem potencial para influenciar a cultura de gestão de resultados de diversas instituições, em especial a de órgãos públicos, por meio da implantação e aperfeiçoamento de modelos de teletrabalho.

Na CGU restou demonstrado que a gestão por resultados advinda do seu Programa de Gestão de Demandas resultou em aumento de produtividade e consequente economia de recursos, impactou na cultura da organização. Outras organizações podem ser positivamente impactadas nesses aspectos à medida que replicarem tais conceitos. A utilização do teletrabalho também agrega impacto social, uma vez que muda rotinas, hábitos de consumo, deslocamentos, entre outros.

## **11 REPLICABILIDADE**

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa, necessitando de apenas de adaptações ao contexto da organização. Portanto, apresenta alto grau neste quesito.

## **12 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

Com as devidas adaptações ao contexto da organização, o PTT é aplicável a qualquer instituição, pública ou privada, nacional ou internacional. Neste último caso, aspectos culturais devem ser observados com mais cuidado no que se refere à adaptação proposta na cartilha.

## **13 COMPLEXIDADE**

Este PTT apresenta complexidade média, pois valeu-se de conhecimentos pré-estabelecidos que foram alterados e/ou adaptados ao mesclar as etapas recomendadas e as necessárias para implantação de programas de teletrabalho e de programas de gestão, atendendo aos respectivos normativos. Além dos normativos, utilizou-se de vários modelos teóricos, elencados em seu prefácio.

## **14 ASPECTOS INOVADORES**

Trata-se do único material que se tem conhecimento no qual se agrega os passos recomendados para implantação e desenvolvimento de programa de gestão e de teletrabalho.

## **15 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO**

Qualquer trabalhador cujo trabalho seja eminentemente intelectual e que a natureza de seu trabalho não exija presença física pode ser impactado por eventual implantação do teletrabalho. Quando o teletrabalho é associado a programa de gestão, como foi o caso da CGU, a sociedade como um todo é afetada positivamente com os ganhos de eficiência que o modelo propõe.

## **16 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este PTT encontra respaldo no Planejamento Estratégico institucional, alinhado ao Objetivo 8: Aperfeiçoar e disseminar instrumentos e mecanismos inovadores de Governança, Gestão e Integridade Pública e Objetivo 10: Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento às melhores práticas de governança, segurança e comunicação organizacional. A principal iniciativa estratégica é Iniciativa 8.1 - Ampliar a capacidade da gestão em Governança, Gerenciamento de riscos e Controles Internos.

Objetivos e Iniciativas Estratégicas disponíveis em:

[https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas\\_Estrategicas\\_PE\\_v2.pdf](https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas_Estrategicas_PE_v2.pdf)

## **17 FOMENTO**

Este PTT foi desenvolvido sem a necessidade de recursos financeiros que o fomentassem.

## **18 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Não há registro de propriedade intelectual associado a essa cartilha.

## **19 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA**

O PTT, encontra-se no formato de cartilha, que pode ser livremente distribuída. Enquanto proposta, considera-se finalizada. Entretanto, a organização pode optar por incrementar o material com novos elementos gráficos ou tópicos para a implantação, uma vez que não são exaustivos.

## **20 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO**

A transferência do conhecimento se dará com a entrega da cartilha.

## **21 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO**

A cartilha elenca uma série de etapas para a implantação e desenvolvimento de programa de teletrabalho, cabendo ao gestor interessado aprofundar no detalhamento da implantação do projeto para cada um dos itens levantados nos tópicos apresentados, a depender do contexto de sua organização. A implementação do produto se dá no acesso a cartilha, absorção dos conhecimentos apresentados e utilização mediante adaptação ao respectivo contexto.

## **22 DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: Divulgado / Institucionalizado**

O PTT é apresentado a partir da página seguinte.

# Cartilha de Desenvolvimento de Programa de Gestão ou de Teletrabalho

**Autor: Thiago Gegenheimer Bremenkamp**

**Desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da  
Universidade Federal do Espírito Santo.**

**Orientadora: Prof. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro**

## Prefácio

Esta cartilha foi desenvolvida com intuito de orientar e apoiar gestores acerca dos passos necessários para a implantação do teletrabalho ou programa de gestão. Foi desenvolvida baseada nas seguintes fontes:



Todas as etapas apresentadas são sugestões que podem ser utilizadas a depender do contexto e dos objetivos da organização na qual se pretende implantar o teletrabalho ou programa de gestão. Em quaisquer casos, **adote e adapte!**



## Desenvolver um projeto para o Teletrabalho ou Programa de Gestão

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O projeto terá cronograma, escopo, prazos, atividades estruturadas e um gerente formalmente responsável. É uma boa estratégia para gerenciar mudanças, melhorias, criar comprometimento com prazos e ter objetivos formalmente estabelecidos.

### (Apresentar o projeto e...) Obter apoio da Alta Direção

Sem apoio da Alta Direção, a iniciativa de implantação do teletrabalho ou programa de gestão tende a não prosperar. Mapear os potenciais benefícios para a instituição, apresentar os ganhos existentes em outras instituições, propor que se comece de forma conservadora, vincular a manutenção do programa a bons resultados podem ser aliados no convencimento. Identificar aspectos negativos do teletrabalho durante a pandemia e meios de mitigação de tais efeitos adversos podem facilitar superar resistências. Caso aprovado, é importante colher as expectativas da Alta Direção e atualizar o projeto.

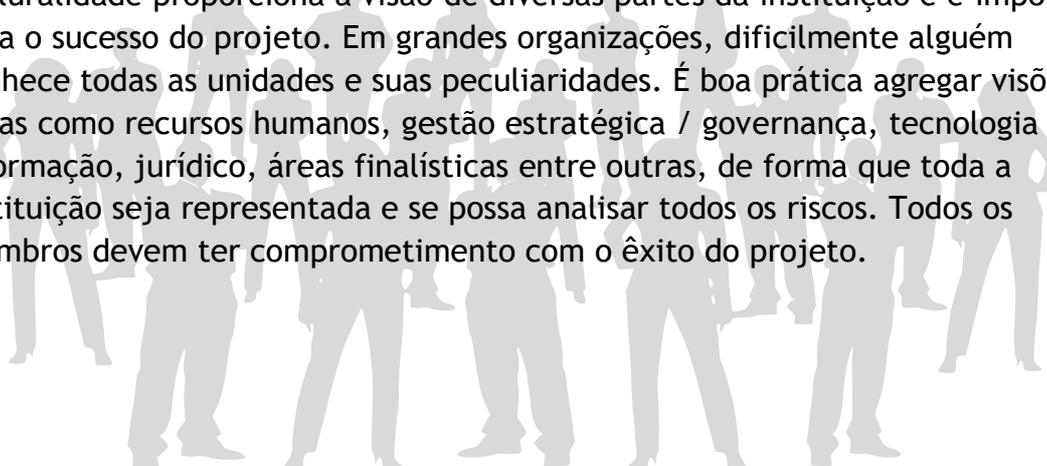


a

Em programas de gestão regulados pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN nº 65/20), a aprovação se dá por ato autorizativo expedido pelo Ministro de Estado (art. 9º).

### Montar um grupo de trabalho representativo e multidisciplinar

A pluralidade proporciona a visão de diversas partes da instituição e é importante para o sucesso do projeto. Em grandes organizações, dificilmente alguém conhece todas as unidades e suas peculiaridades. É boa prática agregar visões de áreas como recursos humanos, gestão estratégica / governança, tecnologia da informação, jurídico, áreas finalísticas entre outras, de forma que toda a instituição seja representada e se possa analisar todos os riscos. Todos os membros devem ter comprometimento com o êxito do projeto.



## Faça um diagnóstico da organização



Entender os recursos que a organização possui e os que precisará para implantar o teletrabalho. Quanto aos recursos de tecnologia da informação, verificar como acessar os sistemas e arquivos remotamente, sem expor a organização, ao se utilizar recursos como VPN, sistemas e arquivos em nuvem. Em algumas situações, é possível se realizar o teletrabalho sem tais recursos tecnológicos, mediante retirada de documentos e processos da organização e cópia de arquivos, com retorno programado. Inclua os requisitos elencados no projeto.

## Realizar Benchmarking, se possível

Benchmarking é a oportunidade que o gestor tem de aprender com erros e acertos de terceiros, de ter uma referência do que se pretende alcançar, de sanar dúvidas para não precisar reinventar a roda. Aproveitar as boas práticas alheias! Se não for possível, uma alternativa seria ver os vídeos a respeito do Programa de Gestão de Demandas.<sup>1</sup>



## Estabelecer os requisitos iniciais



Identificar as atividades que serão passíveis de se realizar o teletrabalho. Para isso, pode-se desenvolver uma tabela de atividades que lista as atividades autorizadas, os tempos de execução presencial e remoto, dado um ganho de produtividade pré-determinado. Nesse modelo, pode-se usar como parâmetro o tempo estabelecido em mapeamento de processos, registrados em sistema, medidos especificamente para esse levamento ou tempos usualmente utilizados no regime presencial reduzidos de percentual de ganho de produtividade, se houver. Outras definições também devem ser feitas, como o modelo de teletrabalho (parcial ou integral, periódico ou contínuo, com número de vagas fixo ou a critério do gestor, entre outros), vedações, critérios de desligamento do teletrabalho, e o que mais for adequado ao contexto da organização. Não esquecer dos requisitos legais e infralegais.

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BTx5AfrPnak>

## Estabelecer um responsável pelo teletrabalho

É uma boa prática estabelecer uma unidade para ser a responsável pelo programa de gestão ou teletrabalho. Essa unidade apoia os gestores e teletrabalhadores, esclarece dúvidas, monitora indicadores, produz relatórios, detalha regras, entre outros. É possível dividir parte das responsabilidades em múltiplas áreas, mas uma delas deve ser a principal responsável pela condução e manutenção do programa.



## Definir com clareza os papéis e responsabilidades

Além da unidade responsável, é importante definir os demais papéis e responsabilidades, em especial o dos teletrabalhos e dos gestores das unidades com participantes do teletrabalho. Alguns quesitos que podem ser avaliados: prazo de reapresentação presencial, se convocado; obrigações com conexão, equipamentos e mobiliários; manutenção de informações atualizadas para contato; exigência de tempo de resposta, quando contactado; avaliação dos indicadores de resultados; prestação de informações. No programa de gestão, os papéis e responsabilidades estão previstos nos artigos 22 a 25 da IN nº 65/20. Normativos sobre teletrabalho podem ser boas fontes dessas definições.



## Determinar os benefícios e o orçamento disponível



Benefícios estimulam a adesão ao teletrabalho. Na iniciativa privada, é possível a concessão de benefícios, como custeio de conexão e fornecimento de mobiliário ou equipamentos. No entanto, é necessário que o contrato de trabalho preveja tanto o teletrabalho quanto tais benefícios e obrigações. Obviamente, tais benefícios implicam um custo para a organização, que deve ser sustentado por um orçamento que autorize tais despesas. No entanto, o orçamento pode ser um limitador na concessão do teletrabalho.

No âmbito de Programas de Gestão, o artigo 23 da IN nº 65/20 veda a concessão de benefícios.



## Definir indicadores de resultados

Indicadores de resultados são elementos essenciais para defesa e manutenção do teletrabalho. Os resultados podem ser medidos no aspecto individual, setorizado ou institucional.

Indicadores podem número e percentuais sobre os trabalhos entregues no prazo e com a qualidade adequada, participação

no programa segmentado por unidade, variação no absenteísmo, na rotatividade, no clima organizacional, nos consumo e nos custos com energia, água e papel, indicadores de ESG como redução no consumo de combustível fóssil que os teletrabalhadores promoveram, entre outros.

A escolha dos indicadores terá reflexo nos formulários de solicitação e avaliação do teletrabalho, além de outros indicadores que podem ser medidos no âmbito de recursos humanos. Sistemas e painéis podem facilitar a produção desses indicadores. Possivelmente, ainda que já existam, pode haver necessidade de adequações. Incluir essa atividade no projeto.

## Desenvolver o normativo do programa

O normativo formaliza as regras do Programa de Gestão ou de Teletrabalho. Tais regras esclarecem quem são os elegíveis ao teletrabalho, as condições, benefícios, papéis e responsabilidades na condução do programa. Se torna importante fonte de consulta aos eventuais interessados em participar. Na etapa inicial, é recomendável realizar um normativo mais restritivo, com caráter de piloto do teletrabalho. Posteriormente, se aprovado, outro normativo estenderia a possibilidade realizar teletrabalho ao restante da organização, quando possível, e com as regras já testadas, validadas e homologadas pela Alta Direção. Nessa etapa, também é importante desenvolver os formulários para solicitar o teletrabalho, de avaliação dos trabalhos, de encerramento do teletrabalho, entre outros.



## Realizar piloto do programa

O piloto é a oportunidade de realizar os testes do teletrabalho em ambiente controlado. Durante esse período tanto os teletrabalhadores, quanto gestores e a unidade responsável pelo programa estão em fase de adaptação. Eventuais falhas terão magnitude menor devido a limitação de participantes. O piloto trará as respostas a muitas dúvidas que só surgem na operacionalização do teletrabalho.



Ao fim do período do piloto, apresentar para a Alta Direção os resultados e a proposta de normativo definitivo. No âmbito da IN nº 65/20, decorrido o prazo de seis meses do piloto (norma de procedimentos gerais) o dirigente da unidade autorizada a realizar programa de gestão deve elaborar relatório contendo manifestação técnica das áreas de gestão de pessoas e responsável pelos resultados institucionais do órgão, em formato especificado nos artigos 15 e 16.

## Selecionar os participantes

Para o piloto, é recomendável realizar adequada seleção dos teletrabalhadores, uma vez que nessa etapa é importante obter feedback da experiência do teletrabalho, as percepções, dificuldades, dúvidas e sugestões de melhorias.

Quando o teletrabalho for homologado, caso exista um número de vagas limitado e o modelo não seja rotativo, é possível desenvolver critérios de seleção dos candidatos, caso o número de vagas seja inferior ao número de interessados. Pode-se recomendar a priorização de gestantes, pessoas com mobilidade reduzida, entre outros, reservando-se ao gestor a palavra final sobre as escolhas.



## Adotar um sistema informatizado para controle dos resultados



No âmbito dos programas de gestão, o Sipec fornece o código fonte de dois sistemas para controle do teletrabalho, conforme regras existentes na IN nº 65/20, para implantação nos órgãos interessados<sup>2</sup>. Um deles foi desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados - Susep e outro foi desenvolvido pela Controladoria-Geral da União e adaptado pelo Ministério do Meio Ambiente.

No âmbito dos demais programas de teletrabalho, a depender dos fluxos mapeados e dos requisitos estabelecidos, pode-se implementar desde simples formulários, planilhas de controle até sistemas específicos, sendo possível aproveitar aqueles disponibilizados pelo Sipec. O desenho dos fluxos de requisição do teletrabalho, de avaliação das entregas e a necessidade de relatórios poderão indicar qual o melhor caminho a se adotar de acordo com a realidade da organização.



## Divulgar e publicar os resultados

Em relação aos programas de gestão, o Decreto nº 1.590/95 exige publicação de relatórios trimestrais dos resultados (art. 6º, § 6º). Além disso, a IN nº 65/20 exige que o relatório seja anual, entregue até 30 de novembro ao órgão central do Sipec<sup>3</sup>, conforme indicadores listados no artigo 17.

Nos demais programas de teletrabalho, a divulgação de resultados é recomendável para demonstrar que o teletrabalho vai além de flexibilidade de jornada, que é uma política de gestão de pessoas que promove o bem estar e agrega bons resultados.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=tJqOMDXznBY&t=428s>

<sup>3</sup> Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, cujo órgão central é a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia.

## Criar um plano de comunicação adequado para cada etapa do teletrabalho que a instituição estiver passando

A comunicação com os colaboradores da organização é essencial para o sucesso da implantação e manutenção do teletrabalho. Demonstrar a evolução dos indicadores do teletrabalho, estimular a participação no programa, valorizar a cultura de gestão por resultados e a possibilidade de trabalhar de forma flexível colaboram para o aumento no índice de satisfação com a organização.



## Preparar material instrucional e capacitações



O teletrabalho funciona melhor quando há orientação acerca dos procedimentos a se realizar para aderir e para prestar contas. Teletrabalhadores e gestores devem estar preparados para os desafios da colaboração a distância. Elaborar manuais detalhando os procedimentos a serem seguidos ou criar vídeos com tutoriais auxilia que todos sigam os procedimentos previstos, sem maiores dificuldades. Eventualmente, pode ser necessário treinamentos específicos, por exemplo, no uso de ferramentas de TI ou para os gerentes, que lidarão com equipes em parte presenciais, em parte remotas.

## APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

|  |
|--|
| <b>Título da dissertação</b>   |
| Teletrabalho e Programa de Gestão: a Contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração Pública |

|  |
|--|
| <b>Título do PTT</b>   |
| Cartilha de Desenvolvimento de Programa de Gestão ou de Teletrabalho |

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>Palavras-chave do seu PTT?</b> |
| Gestão pública                    |
| Controladoria-Geral da União      |
| Teletrabalho                      |
| Programa de Gestão                |

A estrutura geral dos tipos de PTT e seus subtipos está como figura ao final deste documentos

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>1 – Qual a área do seu PTT?</b> |
| Administração pública              |

**2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?**

Técnica

**3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?**

Serviços técnicos

**4 – Natureza do produto técnico (255 caracteres com espaços)**

Material didático e Instrucional desenvolvido em formato de cartilha

**5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico**

12 meses

**6 – Número de páginas do texto do produto técnico**

9

**7 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)**

|   |            |
|---|------------|
|   | Restrita   |
| X | Irrestrita |

**8 – Instituição financiadora (255 caracteres com espaço)**

Controladoria-Geral da União

**9 – Cidade do PPGGP**

Vitória – ES

**10 – País**

Brasil

**11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT?(Marcar apenas uma opção)**

Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.

Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

**12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação**

Português

**13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)**

Management or Teleworking Program Development Booklet

**14– Número do DOI (se houver)**

|  |
|--|
|  |
|--|

**15 – URL do DOI (se houver)**

|  |
|--|
|  |
|--|

**16 –Correspondência com os novos tipos de PTT (Ver ao final do documento o texto em letras azuis)**

**Desenvolvimento de material didático e instrucional**

**17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)**

Elaborar material instrucional visando facilitar a tomada de decisão dos gestores que desejem implantar um programa de gestão (ou de teletrabalho) aderente à Instrução Normativa nº 65/2020, baseado na experiência da Controladoria-Geral da União e em outras fontes.

**18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção.**

**Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.**

|          |              |
|----------|--------------|
|          | <b>Alto</b>  |
| <b>X</b> | <b>Médio</b> |
|          | <b>Baixo</b> |

| <b>19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b> |   |
|--|---|
| <b>X</b>   | <b>Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)</b> |
|  | <b>Por concorrência (Venceu a concorrência)</b>                             |
|  | <b>Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)</b>     |

| <b>20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b> |  |
|--|--|
|  | <b>Experimental</b>                                    |
| <b>X</b>   | <b>Solução de um problema previamente identificado</b> |
|  | <b>Sem um foco de aplicação previamente definido</b>   |

| <b>21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)</b> |                     |
|---|---------------------|
|   | <b>Econômica</b>    |
|   | <b>Saúde</b>        |
|   | <b>Ensino</b>       |
|   | <b>Social</b>       |
|   | <b>Cultural</b>     |
|   | <b>Ambiental</b>    |
|   | <b>Científica</b>   |
| <b>X</b>  | <b>Aprendizagem</b> |

| 22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento? |  |
|---|--|
| <b>X</b>  | <b>Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)</b> |
|   | <b>Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)</b>             |

| 23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)  |
|---|
| Ao ser utilizado, o PTT poderá apoiar a implantação ou desenvolvimento do teletrabalho ou programa de gestão. Há impacto social (comportamento e atitude dos trabalhadores), cultural (gestão de resultados) e econômico (redução de custos). |

| 24 – Seu PTT é passível de replicabilidade? |   |
|---|---|
| <b>X</b>                                    | <b>SIM (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).</b>  |
|   | <b>NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa).</b> |

| <b>25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção</b> |  |
|--|--|
|  | Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).          |
|  | Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).   |
|  | Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional) |
| <b>X</b>   | Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).        |

| <b>26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção</b>  |   |
|--|---|
| <b>Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.</b> |   |
|  | Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores -laboratórios, empresas, etc.-para a solução de problemas)                          |
| <b>X</b>   | Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas) |
|  | Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).   |

| <b>27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção</b>             |   |
|---|---|
| <b>Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.</b> |   |
|   | <b>Alto teor inovativo– Inovação radical, mudança de paradigma</b>  |
| <b>X</b>  | <b>Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos</b>  |
|   | <b>Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.</b>  |
|   | <b>Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.</b> |

| <b>28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção</b> |  |
|--|--|
|  | <b>Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura</b>  |
|  | <b>Indústria da transformação</b>                                      |
|  | <b>Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação</b> |
|  | <b>Construção</b>  |
|  | <b>Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas</b>      |
|  | <b>Transporte, armazenagem e correio</b>                               |
|  | <b>Alojamento e alimentação</b>  |
|  | <b>Informação e comunicação</b>  |
|  | <b>Atividades imobiliárias</b>   |
|  | <b>Atividades profissionais, científicas e técnicas</b>                |

|   |   |
|---|---|
|   | Atividades administrativas e serviços complementares              |
| X | Administração pública, Defesa e seguridade social                 |
|   | Educação  |
|   | Saúde humana e serviços sociais                                   |
|   | Artes, cultura, esporte e recreação                               |
|   | Outras atividades de serviços                                     |
|   | Serviços domésticos   |
|   | Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |
|   | Indústrias extrativas   |
|   | Eletricidade e gás  |

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?

X SIM

NÃO

**Objetivo 8: Aperfeiçoar e disseminar instrumentos e mecanismos inovadores de Governança, Gestão e Integridade Pública e Objetivo 10: Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento às melhores práticas de governança, segurança e comunicação organizacional.**

**Objetivos e Iniciativas Estratégicas disponíveis em:**

[https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas\\_Estrategicas\\_PE\\_v2.pdf](https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas_Estrategicas_PE_v2.pdf)

| <b>30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?</b> |                      |
|--|----------------------|
|  | <b>Financiamento</b> |
|  | <b>Cooperação</b>    |
| <b>X</b>   | <b>Não houve</b>     |

| <b>31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?</b> |            |
|--|------------|
|  | <b>SIM</b> |
| <b>X</b>   | <b>NÃO</b> |

| <b>32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?</b> |                                 |
|--|---------------------------------|
|  | <b>Piloto ou protótipo</b>      |
| <b>X</b>   | <b>Finalizado ou implantado</b> |
|  | <b>Em teste</b>                 |

| <b>33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?</b> |            |
|---|------------|
| <b>X</b>  | <b>SIM</b> |
|   | <b>NÃO</b> |

|   |
|---|
| <b>34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)</b>   |
| <a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a>                 |
| <a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a> |

|   |
|---|
| <b>35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa.</b><br>Colocar o link para o documento.  |
| <b>Iniciativa 8.1 - Ampliar a capacidade da gestão em Governança, Gerenciamento de riscos e Controles Internos.</b><br><b>Objetivos e Iniciativas Estratégicas disponíveis em:</b><br><a href="https://basedekonhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas_Estrategicas_PE_v2.pdf">https://basedekonhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/8854.2/4/Iniciativas_Estrategicas_PE_v2.pdf</a> |

|  |  |
|--|--|
| <b>36– Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado</b> |  |
| <b>Política, planejamento e governança pública (Linha 1)</b>                           |  |
|  | <b>Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento</b>                 |
| <b>X</b>   | <b>Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público</b>                          |
| <b>Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)</b>                     |  |
|  | <b>Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo</b> |
| <b>X</b>   | <b>Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional</b>                    |

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS  
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL

## IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR

|  |  |
|--|--|
| Autor: Thiago Gegenheimer Bremenkamp   |  |
| CPF: 053.264.537-54  | RG: 1.456.980-ES   |
| Telefone: 27-99933-7474  | E-mail: <a href="mailto:tgbremen@gmail.com">tgbremen@gmail.com</a> |
| Vínculo na Ufes: Aluno de Mestrado   |  |
| Lotação: Controladoria-Regional da União no Espírito Santo                   |  |
| Título: Cartilha de Desenvolvimento de Programa de Gestão ou de Teletrabalho |  |

## LICENÇA DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

Ao assinar e entregar esta licença, o/a Sr./Sra. (autor ou detentor dos direitos de autor):

- a) Concede à Universidade Federal do Espírito Santo o direito não exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo o resumo/abstract) em formato digital ou impresso e em qualquer meio.
- b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- c) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Espírito Santo os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Espírito Santo, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

A Universidade Federal do Espírito Santo identificará claramente o(s) seu (s) nome (s) como o (s) autor (es) ou detentor (es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo a disponibilizar a obra, para livre acesso, no Repositório Institucional, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim (X) Não Permitir modificações em sua obra? ( ) Sim

(X) Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença

( ) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Vitória-ES 29 / 07 / 2022 Local data

Assinatura do(a) autor(a) ou seu representante legal



Documento assinado digitalmente  
TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Data: 29/07/2022 18:26:12-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>



Documento assinado digitalmente  
THIAGO GEGENHEIMER BREMENKAMP  
Data: 02/08/2022 18:25:42-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

## APÊNDICE C – PESQUISA DOCUMENTAL

| Código | Documento  | Publicação | Origem                                      | Finalidade  | Informação de Interesse   |
|--------|--|------------|---|---|---|
| D1     | Processo SEI<br>00190.008218/2014-26                   | 2014       | Processo físico da CGU, digitalizado no SEI | Institui grupo de trabalho para apresentar proposta sobre viabilidade de implementação de trabalho a distância no âmbito da CGU, considerados os termos do decreto nº1.590, de 10/08/1995.                      | Registra informações acerca do Teletrabalho da CGU desde a sua concepção.   |
| D2     | PORTARIA Nº 1.082, DE 17 DE MAIO DE 2021               | 2021       | Base de Conhecimento                        | Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União.  | Portaria com as regras do PGD no Eaud. É a portaria mais atual.   |
| D3     | PORTARIA Nº 747, DE 16 DE MARÇO DE 2018                | 2018       | Base de Conhecimento                        | Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União.  | Portaria do PGD após o projeto de Evolução do PGD. Parte significativa dos resultados foram obtidos durante a vigência dessa portaria.  |
| D4     | PORTARIA CGU Nº 1106, DE 30 DE ABRIL DE 2015           | 2015       | Base de Conhecimento                        | A jornada de trabalho e o controle de frequência dos servidores lotados e em exercício na sede e nas unidades regionais da Controladoria-Geral da União – CGU serão regulados pelo disposto nesta Portaria.     | Dispõe sobre o ponto eletrônico.  |
| D5     | Pesquisa sobre Ponto eletrônico                        | 2017       | Intranet                                    | Pesquisa de opinião sobre o Ponto Eletrônico.   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/SitePages/Pesquisa-de-Opini%C3%A3o-sobre-o-Ponto-Eletr%C3%B4nico.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/SitePages/Pesquisa-de-Opini%C3%A3o-sobre-o-Ponto-Eletr%C3%B4nico.aspx</a>       |
| D6     | INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 2, DE 12 DE SETEMBRO DE 2018(*) | 2018       | Internet                                    | Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec, quanto à jornada de trabalho .... | Determina a obrigatoriedade do Ponto eletrônico.<br><br><a href="https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/sigepe-bgp-ws-legis/legis-service/download/?id=0000357845-ALPDF/2018">https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/sigepe-bgp-ws-legis/legis-service/download/?id=0000357845-ALPDF/2018</a> |

| <b>Código</b> | <b>Documento</b>   | <b>Publicação</b> | <b>Origem</b> | <b>Finalidade</b>  | <b>Informação de Interesse</b>  |
|---------------|--|-------------------|---------------|--|---|
| D7            | FAQ – Perguntas Frequentes sobre o Ponto Eletrônico – IN Nº 02/2018-MP | 2018              | Intranet      | Esclarecer dúvidas acerca do ponto eletrônico frente a IN 02/2018 – MP   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/SitePages/FAQ--Perguntas-Frequentes-sobre-o-Ponto-Eletr%C3%B4nico(1).aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/SitePages/FAQ--Perguntas-Frequentes-sobre-o-Ponto-Eletr%C3%B4nico(1).aspx</a>   |
| D8            | Manual de orientação – Controle de Frequência (Ponto Eletrônico)       | 2017              | Intranet      | Este manual tem como objetivo auxiliar os servidores e as chefias da CGU no registro e acompanhamento diário do ponto no SIGRH | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/Arquivos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintracgu%2Dgestao%2Dde%2Dpessoas%2FArquivos%2FPublica%C3%A7%C3%B5es%2FManual%20do%20ponto%20Eletronico%20SIGRH%20%2DJunho2017%2Epdf&amp;parent=%2Fsites%2Fintracgu%2Dgestao%2De%2Dpessoas%2FArquivos%2FPublica%C3%A7%C3%B5es">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-pessoas/Arquivos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintracgu%2Dgestao%2Dde%2Dpessoas%2FArquivos%2FPublica%C3%A7%C3%B5es%2FManual%20do%20ponto%20Eletronico%20SIGRH%20%2DJunho2017%2Epdf&amp;parent=%2Fsites%2Fintracgu%2Dgestao%2De%2Dpessoas%2FArquivos%2FPublica%C3%A7%C3%B5es</a> |
| D9            | PGD nacional ou no exterior  | 2021              | Intranet      | Regras para solicitação de PGD no exterior ou de mudança provisória de domicílio em território nacional                        | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGD-no-Exterior(2).aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGD-no-Exterior(2).aspx</a>   |
| D10           | Plano_Tratamento PGDExterior_final_2018.xlsx                           | 2018              | Sharepoint    | Plano de tratamento de riscos do PGD no Exterior   | PGD/Wiki/PGD no Exterior/Gestão de Riscos   |
| D11           | Metodologia de Gestão de Riscos  | 2018              | Intranet      | Metodologia de gestão de riscos  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-riscos">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-gestao-de-riscos</a>   |
| D12           | Formulário Servidor Solicitante.docx                                   | 2021              | Sharepoint    | Formulário para solicitação de PGD no Exterior   | PGD/Wiki/PGD no Exterior/Minutas SEI  |
| D13           | Formulário Chefia Imediata.docx  | 2021              | Sharepoint    | Formulário de aprovação do PGD no Exterior   | PGD/Wiki/PGD no Exterior/Minutas SEI  |
| D14           | Formulário Dirigente ou Secretário.docx                                | 2021              | Sharepoint    | Formulário de aprovação do PGD no Exterior   | PGD/Wiki/PGD no Exterior/Minutas SEI  |
| D15           | Formulário Unidade Supervisora.docx                                    | 2021              | Sharepoint    | Formulário de aprovação do PGD no Exterior   | PGD/Wiki/PGD no Exterior/Minutas SEI  |
| D16           | Processo 00190.110743/2019-15  | 2019              | SEI           | Agrega todos os processos de PGD no Exterior da CGU  |   |
| D17           | Apresentação-PGD-Coworking-V2.pptx                                     | 2018              | Sharepoint    | Apresenta os conceitos do estudo sobre <i>coworking</i>  | PGD/Wiki/CoWorking  |
| D18           | Ata 20180529 CGE – Autoriza  | 2018              | Sharepoint    | Autorização do Comitê de Gestão Estratégica para   | PGD/Wiki/CoWorking  |

| Código | Documento   | Publicação | Origem              | Finalidade   | Informação de Interesse   |
|--------|---|------------|---------------------|--|---|
|        | estudo viabilidade coworking.docx   |            |                     | realização de Estudos sobre o <i>coworking</i>   |   |
| D19    | Pesquisa sobre Coworking v2.docx  | 2018       | Sharepoint          | Modelo inserido no sistema Lime Survey para pesquisa com servidores  | PGD/Wiki/CoWorking/Pesquisa   |
| D20    | Estudo Técnico Escritório Descentralizado                                   | 2018       | Sharepoint          | Estudo técnico realizado   | PGD/Wiki/CoWorking  |
| D21    | Results-survey449433-completa.xlsx  | 2018       | Sharepoint          | Respostas da Pesquisa  | PGD/Wiki/CoWorking/Pesquisa   |
| D22    | Modelo de questionário empresas e órgãos Coworking.xlsx                     | 2018       | Sharepoint          | Modelo preenchido com a pesquisa dos órgãos e empresas que poderiam atender ao <i>coworking</i>              | PGD/Wiki/CoWorking/Pesquisa   |
| D23    | Email de agendamento de reunião   | 2020       | Outlook             | E-mail de 26/10/2020, 10:15, com título TransformaGov CGU – Piloto de <i>Coworking</i>                       | Reunião agendada para 29/10/2020. Encaminhada por Priscila Escórcio de Fañça Diniz.   |
| D24    | Painel Gerencial  | 2018       | Qlikview / Power BI | Dados estatísticos do PGD  |   |
| D25    | Live Explorando o PGD   | 2020       | MS-Stream           | Reunião acerca do funcionamento do PGD para os servidores, esclarecimento de dúvidas etc                     | <a href="https://web.microsoftstream.com/video/546e48b3-0741-4831-bf2d-abb3de371041">https://web.microsoftstream.com/video/546e48b3-0741-4831-bf2d-abb3de371041</a>   |
| D26    | Campanha PGDica!  | 2020       | Intranet            | Orientações e boas práticas para a organização pessoal e qualidade de vida do servidor                       | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGDica!.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGDica!.aspx</a>   |
| D27    | Campanha PGDica Segurança da Informação                                     | 2020       | Intranet            | Dicas de segurança da informação no âmbito do PGD  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGDicas-de-TI.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGDicas-de-TI.aspx</a>   |
| D28    | PGD é objeto de <i>benchmarks</i> , cessão de sistema e live com servidores | 2020       | Intranet            | Notícia acerca dos acontecimentos do PGD em abril de 2020, cessão do sistema, live, <i>benchmarks</i>        | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/PGD-%C3%A9-objeto-de-benchmarks,-cess%C3%A3o-de-sistema-e-live-com-servidores.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/PGD-%C3%A9-objeto-de-benchmarks,-cess%C3%A3o-de-sistema-e-live-com-servidores.aspx</a>                     |
| D29    | Notícia Balanço de 03 meses de PGD na pandemia                              | 2020       | Intranet            | Campanhas PGDica e PGDica segurança da informação, bem como das estatísticas do programa durante a pandemia. | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/Escrit%C3%B3rio-de-Projetos-faz-balan%C3%A7o-do-PGD-durante-tr%C3%AAs-meses-de-pandemia.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/Escrit%C3%B3rio-de-Projetos-faz-balan%C3%A7o-do-PGD-durante-tr%C3%AAs-meses-de-pandemia.aspx</a> |
| D30    | Notícia Balanço   | 2020       | Intranet            | Estatísticas e os  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com">https://cgugovbr.sharepoint.com</a>   |

| Código | Documento   | Publicação | Origem               | Finalidade  | Informação de Interesse   |
|--------|---|------------|----------------------|---|---|
|        | de 06 meses de PGD na pandemia                        |            |                      | acontecimentos do PGD em 06 meses de pandemia. Cessão de sistema, Apoio na construção da IN nº 65/2020, <i>benchmarks</i> . | m/sites/IntraCGU/SitePages/Escrit%C3%B3rio-de-Projetos-faz-balan%C3%A7o-do-PGD-durante-6-meses-de-pandemia.aspx   |
| D31    | Nota Técnica Nº 2776/2018                             | 2018       | Sharepoint           | Analisa as divergências entre o modelo de PGD da CGU e o proposto na IN 01/18   | PGD\Wiki\Nota Técnica IN 012018   |
| D32    | Atualização IN Programa de Gestão - Final.docx        | 2020       | Sharepoint           | Contribuições da CGU para a construção da nova Instrução Normativa (IN nº 65/20)  | PGD\Wiki\Nota Técnica IN 012018   |
| D33    | Portaria nº 711/20                                    | 2020       | Base de Conhecimento | Determina o uso do PGD como medida de prevenção a riscos decorrentes da Pandemia  | <a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/7526/1/Portaria_711_2020.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/7526/1/Portaria_711_2020.pdf</a>   |
| D34    | Portaria nº 2.645/20                                  | 2020       | Base de Conhecimento | Estabelece medidas para o retorno aos trabalhos presenciais de forma segura.  | O trabalho presencial deverá estar coberto por pacto em PGD.<br><a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/10369/1/Portaria_2645_5_de_novembro_de_2020.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/10369/1/Portaria_2645_5_de_novembro_de_2020.pdf</a> |
| D35    | Portaria nº 2.246/19                                  | 2019       | Base de Conhecimento | Estabelece o PGD Projetos   | <a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/4923/1/Portaria_2246_pgd_projetos.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/4923/1/Portaria_2246_pgd_projetos.pdf</a>   |
| D36    | Portaria nº 1.082/21                                  | 2021       | Base de Conhecimento | Nova versão da portaria do PGD  | <a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/12329/2/Portaria_1082_2021.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/12329/2/Portaria_1082_2021.pdf</a>   |
| D37    | Live Nova Portaria do Programa de Gestão de Demandas  | 2021       | Microsoft Stream     | Apresenta a Portaria nº 1.082/21  | <a href="https://web.microsoftstream.com/video/04b943c4-9342-4c71-8575-c901edbd8d50">https://web.microsoftstream.com/video/04b943c4-9342-4c71-8575-c901edbd8d50</a>   |
| D38    | Vídeo PGD - Planilha de Horas #1                      | 2021       | Microsoft Stream     | Apresenta planilha de horas   | <a href="https://web.microsoftstream.com/video/52482034-7a7c-49ff-8dda-66c77094cd71">https://web.microsoftstream.com/video/52482034-7a7c-49ff-8dda-66c77094cd71</a>   |
| D39    | Vídeo PGD - Planilha de Horas #2                      | 2021       | Microsoft Stream     | Apresenta avaliação de tarefas  | <a href="https://web.microsoftstream.com/video/1e2b52e6-b100-4281-8ad7-c0082232a945">https://web.microsoftstream.com/video/1e2b52e6-b100-4281-8ad7-c0082232a945</a>   |
| D40    | FAQ PGD no e-Aud                                      | 2021       | Intranet             | Perguntas e Respostas sobre o PGD no e-Aud  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Perguntas-e-Respostas-PGD-e-Aud.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Perguntas-e-Respostas-PGD-e-Aud.aspx</a>   |
| D41    | Vídeo Live 29/06 Entendendo o novo modelo de PGD e os | 2021       | Microsoft Stream     | Explica o funcionamento do novo modelo do PGD no e-Aud  | <a href="https://web.microsoftstream.com/video/0e7dc240-57c7-4a0e-b41f-ba28bc019d36">https://web.microsoftstream.com/video/0e7dc240-57c7-4a0e-b41f-ba28bc019d36</a>   |

| Código | Documento   | Publicação | Origem                  | Finalidade   | Informação de Interesse   |
|--------|---|------------|-------------------------|--|---|
|        | impactos  |            |                         |  |   |
| D42    | Sistema e-Aud   | 2021       | Rede interna e extranet | Acesso ao sistema  | Eaud.cgu.gov.br   |
| D43    | Pitch de Produto  | 2021       | Sharepoint              | Início das alterações do e-Aud para implantação da planilha de horas                       | PGD/Wiki/PGD 2.0  |
| D44    | Página do e-Aud na Intranet                               | 2021       | Intranet                | Descreve o Sistema e-Aud   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-controle-interno/SitePages/eAud.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-controle-interno/SitePages/eAud.aspx</a>   |
| D45    | Página da intranet com <i>lives</i> sobre o novo PGD      | 2021       | Intranet                | Várias <i>lives</i> sobre o PGD no e-Aud.  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Lives-PGD.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Lives-PGD.aspx</a>   |
| D46    | Campanha Faça Certo                                       | 2018       | Intranet                | Divulga a campanha Faça Certo.   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Fa%C3%A7a-Certo---PGD.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Fa%C3%A7a-Certo---PGD.aspx</a>   |
| D47    | Avaliação de Conformidade em Power BI - Documentação.docx | 2019       | Sharepoint              | Documenta o painel de conformidade   | PGDWiki\Avaliação\Documentacao  |
| D48    | Painel de Conformidade                                    | 2019       | Extranet                | Acesso ao Painel de conformidade   | <a href="https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWwNmVIMzEtZGQ2ZS00YTc4LTk3Y2ltZThjZWZhMzU1MjFkIiwidCI6IjY2NzhkOWZILTA5MjEtNDE3ZC04NDExLTVmMWMxOGRIZmJiYiJ9">https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWwNmVIMzEtZGQ2ZS00YTc4LTk3Y2ltZThjZWZhMzU1MjFkIiwidCI6IjY2NzhkOWZILTA5MjEtNDE3ZC04NDExLTVmMWMxOGRIZmJiYiJ9</a>   |
| D49    | Passo-a-passo estornar ponto eletrônico.docx              | 2019       | Sharepoint              | Detalha o procedimento de estorno de horas do ponto eletrônico – Avaliação de conformidade | PGDWiki\Avaliação\Documentacao  |
| D50    | Prêmio Excelência – Trabalhos vencedores                  | 2018       | Intranet                | Apresenta os vencedores do concurso interno Prêmio Excelência. O PGD foi um deles.         | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SitePages/Trabalhos-Vencedores.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SitePages/Trabalhos-Vencedores.aspx</a>   |
| D51    | Inscrição do PGD no prêmio Excelência                     | 2018       | Intranet                | Apresenta as realizações do PGD para concorrer ao Prêmio Excelência                        | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SharedDocuments/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintracgu%2Dvalores%2Dinstitucionais%2FShared%20Documents%2FTrabalhos%5Ftrabdestaque%2F165%2Epdf&amp;parent=%2Fsites%2Fintracgu%2Dvalores%2Dinstitucionais%2FShared%20Docu">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SharedDocuments/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintracgu%2Dvalores%2Dinstitucionais%2FShared%20Documents%2FTrabalhos%5Ftrabdestaque%2F165%2Epdf&amp;parent=%2Fsites%2Fintracgu%2Dvalores%2Dinstitucionais%2FShared%20Docu</a> |

| <b>Código</b> | <b>Documento</b>                          | <b>Publicação</b> | <b>Origem</b>        | <b>Finalidade</b>   | <b>Informação de Interesse</b>   |
|---------------|---|-------------------|----------------------|---|--|
|               |   |                   |                      |   | ments%2FTrabalhos%5Ftrabd<br>estaque&p=true&originalPath=<br>aHR0cHM6Ly9jZ3Vnb3Zici5za<br>GFyZXBvaW50LmNvbS86Yjov<br>cy9pbmRyYWNndS12YWxvcm<br>VzLWluc3RpdHVjaW9uYWlzl<br>0VhZ3E1UWxEMnV4S3EtMzI<br>XSVhXcWlnQk0tMFd1M3FDS<br>HF6VVUwempQaDhGSHc_cn<br>RpbWU9QzdNYkhvNTUyVWc   |
| D52           | Página do Prêmio<br>Excelência 2018       | 2018              | Intranet             | Apresenta detalhes do<br>Prêmio Excelência  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SitePages/Pr%C3%AAmio-de-Excel%C3%AAncia-CGU-2018---Inscri%C3%A7%C3%B5es.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-valores-institucionais/SitePages/Pr%C3%AAmio-de-Excel%C3%AAncia-CGU-2018---Inscri%C3%A7%C3%B5es.aspx</a>  |
| D53           | Relato PGD<br>Enap.docx                   | 2019              | Sharepoint           | Síntese do trabalho<br>vencedor do concurso de<br>inovação da Enap                          | /PGD/Wiki/Concurso Inovação<br>Enap 2019   |
| D54           | Página do<br>concurso de<br>Inovação Enap | 2019              | Internet             | Apresenta vencedores do<br>23º concurso inovação da<br>Enap                                 | <a href="https://inovacao.ena.gov.br/23o-concurso/paineis/">https://inovacao.ena.gov.br/23o-concurso/paineis/</a>  |
| D55           | Análise de 01 ano<br>de PGD - V2.docx     | 2019              | Sharepoint           | Estudo de 1 ano do<br>Sistema PGD   | <a href="https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2019/09/pgd-propicia-em-um-ano-ganho-equivalente-a-43-novos-servidores-e-r-8-2-milhoes">https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2019/09/pgd-propicia-em-um-ano-ganho-equivalente-a-43-novos-servidores-e-r-8-2-milhoes</a><br>PGD\Wiki\Avaliação\Relatórios<br>\Análise do ganho de<br>produtividade - 01 ano de<br>sistema |
| D56           | PGD_Relatorio_02<br>_tri_20.xlsx          | 2020              | Sharepoint           | Relatório Trimestral do 2º<br>trimestre de 2020, com<br>dados dos indicadores<br>acumulados | /PGD/Wiki/Avaliacao/Relatorio<br>s/01T20   |
| D57           | ICO 2019                                  | 2019              | Intranet             | Relatório do Índice de<br>Clima Organizacional<br>2019                                      | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/:b:/s/intracgu-gestao-interna/Ef9OKj1vzvtAhpdkSMXNG3sB0N_dFAhR4XsHRRc1aLuA?e=ZCkgdD">https://cgugovbr.sharepoint.com/:b:/s/intracgu-gestao-interna/Ef9OKj1vzvtAhpdkSMXNG3sB0N_dFAhR4XsHRRc1aLuA?e=ZCkgdD</a>  |
| D58           | ICO 2017                                  | 2017              | Intranet             | Relatório do Índice de<br>Clima Organizacional<br>2017                                      | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/:b:/s/intracgu-gestao-interna/EYz8xKJUvt9Bmt94VV0Jk3EB8_wsHwSY-2BoJqMfTlJr0g?e=XpxQq4">https://cgugovbr.sharepoint.com/:b:/s/intracgu-gestao-interna/EYz8xKJUvt9Bmt94VV0Jk3EB8_wsHwSY-2BoJqMfTlJr0g?e=XpxQq4</a>  |
| D59           | Teletrabalho, boas<br>práticas e          | 2021              | Base de<br>conhecime | Apresentação do Ministro<br>da CGU sobre o PGD  | <a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66265/3/Apresentaca">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66265/3/Apresentaca</a>  |

| <b>Código</b> | <b>Documento</b>                                 | <b>Publicação</b> | <b>Origem</b>        | <b>Finalidade</b>  | <b>Informação de Interesse</b>  |
|---------------|--|-------------------|----------------------|--|---|
|               | estratégias implementadas na CGU                 |                   | nto                  |  | o_PGD_RGB.pdf   |
| D60           | Portaria 1.730/16                                | 2016              | Base de conhecimento | Primeira versão oficial do PGD   | <a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%201730%20-%202016%20-%20Teletrabalho.pdf">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%201730%20-%202016%20-%20Teletrabalho.pdf</a>   |
| D61           | Sistema SEI                                      | 2021              | Intranet             | Sistema de processo administrativo eletrônico  | Sei.cgu.gov.br  |
| D62           | TAP Projeto de Evolução do PGD                   | 2017              | Sharepoint           | Termo de Abertura do Projeto de Evolução do PGD – Traz o escopo, restrições, gerente do projeto, prazos etc. | PGDWiki\Projeto   |
| D63           | Pesquisa do PGD no Limesurvey                    | 2017              | Lime survey          | Pesquisa do PGD no LimeSurvey - ID 121875  | formularios.cgu.gov.br  |
| D64           | PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação | 2021              | Base de Conhecimento | investimentos de TI nos anos de 2020 e 2021, incluindo o VDI   | <a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/9345/1/PDTI_2020_2021.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/9345/1/PDTI_2020_2021.pdf</a>   |
| D65           | Página do Escritório Digital                     | 2018              | Intranet             | informações sobre o Escritório Digital na CGU  | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-tecnologia-da-informacao/SitePages/Escreto%C3%B3rio-Digital.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-tecnologia-da-informacao/SitePages/Escreto%C3%B3rio-Digital.aspx</a>   |
| D66           | Página de notícias e informes do PGD             | 2018              | Intranet             | lista de notícias correlacionadas ao PGD na intranet   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGD--Not%C3%ADcias-e-Infornes.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/PGD--Not%C3%ADcias-e-Infornes.aspx</a>   |
| D67           | Apresentação Evolução PGD4.pptx                  | 2017              | Sharepoint           | Apresentação do projeto de evolução do PGD   | PGDWiki\Projeto   |
| D68           | Sistema PGD                                      | 2018              | Extranet             | Acesso ao sistema PGD  | Pgd.cgu.gov.br  |
| D69           | Notícia – Pesquisa sobre o PGD                   | 2017              | Intranet             | Notícia sobre pesquisa de opinião dos servidores acerca do PGD   | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/sexta-diplad-inicia-acoes-de-aprimoramento-do-programa-de-gestao-de-demandas.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/IntraCGU/SitePages/sexta-diplad-inicia-acoes-de-aprimoramento-do-programa-de-gestao-de-demandas.aspx</a> |
| D70           | Apresentação-PGD-Curto2.pptx                     | 2021              | Sharepoint           | Apresentação de benchmark  | PGDWiki\Benchmarking  |
| D71           | Portaria nº 1.242/15                             | 2015              | Sharepoint           |  | <a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf</a>   |
| D72           | Narrativas do PGD                                | 2017              | Intranet             | Página de Narrativas do PGD – Servidores contam sua experiência ao participar do programa                    | <a href="https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Conte-Sua-Experi%C3%Aancia.aspx">https://cgugovbr.sharepoint.com/sites/intracgu-pgd/SitePages/Conte-Sua-Experi%C3%Aancia.aspx</a>   |
| D73           | Portaria nº 961/16                               | 2016              | Base de              | Prorroga o PGD.  | <a href="https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%20961%20-%202016%20-%20Prorroga%20o%20PGD.pdf">https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%20961%20-%202016%20-%20Prorroga%20o%20PGD.pdf</a>                                 |

| <b>Código</b> | <b>Documento</b>   | <b>Publicação</b> | <b>Origem</b>               | <b>Finalidade</b>   | <b>Informação de Interesse</b>  |
|---------------|--|-------------------|-----------------------------|---|---|
|               |  |                   | Conhecime<br>nto            | Aumenta o percentual de participação para 30%   | u.gov.br/bitstream/1/4098/1/Po<br>rtaria_961_2016_Teletrabalho.<br>pdf                      |
| D74           | Ordem de serviço nº 61/16                                | 2016              | Base de<br>Conhecime<br>nto | Apresenta a tabela de atividades e suas regras. Complementa as regras do PGD  | https://basedeconhecimento.cg<br>u.gov.br/handle/1/3658                                     |
| D75           | Ordem de serviço nº 66/16                                | 2016              | Base de<br>Conhecime<br>nto | Atualiza os tempos da tabela de atividades do normativo da OS nº 66/16  | https://basedeconhecimento.cg<br>u.gov.br/handle/1/3657                                     |
| D76           | Apresentação-<br>PGD-2019-<br>Benchamrk<br>vJaneiro.pptx | 2019              | Sharepoint                  | Apresentação de benchmarking  | PGD\Wiki\benchmarking\antigo<br>s   |
| D77           | PGD-M - Planilha de Produtividade 5.xlsm                 | 2019              | Sharepoint                  | Planilha conceitual do PGD por Meta de Produtividade  | \PGD\Wiki\PGD-M\PGD-M   |
| D78           | PGD por Nível de serviços.pptx                           | 2020              | Sharepoint                  | Apresentação do funcionamento do PGD por nível de serviços  | PGD\Wiki\PGD-NS   |
| D79           | PGD_processo_pr<br>ojetos.pptx                           | 2020              | Sharepoint                  | Apresentação da diferença do PGD e a concepção entre processo e projeto   | PGD\Wiki\PGD-Projetos   |
| D80           | Portaria nº 2.327, de 30 de agosto de 2018               | 2018              | Base de<br>conhecime<br>nto | Aprova o piloto do Programa de Gestão de Demandas por Bloco de Projetos no âmbito da Controladoria-Geral da União - CGU | https://basedeconhecimento.cg<br>u.gov.br/bitstream/1/2240/1/Po<br>rtaria_2327_2018.pdf     |
| D81           | Portaria nº 1.014, de 07 de março de 2019                | 2019              | Base de<br>conhecime<br>nto | Aprova o piloto do Programa de Gestão de Demandas por Bloco de Projetos no âmbito da Controladoria-Geral da União - CGU | https://basedeconhecimento.cg<br>u.gov.br/bitstream/1/3910/1/Po<br>rtaria_CGU_1014_2019.pdf |
| D82           | Apresentação<br>PGD-Proj-<br>Comitê.pptx                 | 2019              | Sharepoint                  | Apresentação do PGD-Projetos para o Comitê Estratégico da CGU.  | PGD\Wiki\PGD-Projetos   |
| D83           | Manual do PGD-<br>Projetos.pdf                           | 2019              | Sharepoint                  | Manual com orientações práticas acerca da utilização do PGD Projetos  | PGD\Wiki\PGD-Projetos   |
| D84           | Entrevista de<br>habilitação do<br>PGD-Proj.docx         | 2019              | Sharepoint                  | Roteiro para a entrevista de habilitação do PGD-Projetos  | PGD\Wiki\PGD-Projetos   |
| D85           | Processo SEI nº 00190.109450/2019-95                     | 2019              | SEI                         | Processo para habilitar a unidade no PGD-Projetos   |   |

| <b>Código</b> | <b>Documento</b>                        | <b>Publicação</b> | <b>Origem</b> | <b>Finalidade</b>  | <b>Informação de Interesse</b>                      |
|---------------|---|-------------------|---------------|--|---|
| D86           | Apresentação-PGD-Alinhamento.pptx       | 2019              | Sharepoint    | Apresentação PGD para reunião de alinhamento com servidores          | Apresentação de Benchmark wiki\benchmarking\antigos |
| D87           | Apresentação-PGD-2019-Externo.pptx      | 2019              | Sharepoint    | Apresentação de <i>benchmark</i> para outros órgãos                  | Apresentação de Benchmark wiki\benchmarking\antigos |
| D88           | Live_principais_im pactos_jun_2021.pptx | 2021              | Sharepoint    | Apresentação dos principais impactos da migração do PGD para o e-Aud | Wiki\PGD 2.0  |

## APÊNDICE D – RESULTADOS DA BIBLIOMETRIA

Conjunto de comandos executados na bibliometria:

```
> Pesquisa1 <- readFiles("c:/000/wos.bib") # com a exportação dos artigos da base Web of Science.
```

```
> P1<- convert2df(Pesquisa1, dbsource = "isi", format = "bibtex")
```

```
> Pesquisa2 <- readFiles("c:/000/scopus.bib") # com a exportação dos artigos da Scopus.
```

```
> P2 <- convert2df(Pesquisa2, dbsource = "scopus", format = "bibtex")
```

```
> P3 <- mergeDbSources(P1, P2, remove.duplicated = TRUE)
```

```
> write.table(P, "c:/bib/artigos.csv", sep="§", row.names=FALSE)
```

# O separador utilizado foi §. Assim, no arquivo artigos.csv, edita-se com um editor de texto e substitui-se todas as entradas com ponto e vírgulas (;) por ponto (.), e posteriormente, substitui-se todas as entradas com o separador § por ponto e vírgulas (;). Dessa forma, o arquivo CSV não fica corrompido por frações de textos que continham ponto e vírgulas (por exemplo, as palavras-chave dos artigos estavam separadas por ponto e vírgulas e corrompiam o separador de colunas do CSV). Dessa maneira, todas as colunas ficam corretamente separadas.

```
> ResPesquisaMest <- biblioAnalysis(P3)
```

```
> ResumoP <- summary(object = ResPesquisaMest, k = 10)
```

## Informação dos resumos:

Tabela 1 - Informação sobre os dados

| <b>Main Information about data</b> |             |
|------------------------------------|-------------|
| Documents                          | 178         |
| Sources (Journals, Books, etc.)    | 121         |
| Keywords Plus (ID)                 | 397         |
| Author's Keywords (DE)             | 685         |
| Period                             | 2016 - 2020 |
| Average citations per documents    | 7.107       |
| Documents per Author               | 0.396       |
| Authors per Document               | 2.52        |
| Co-Authors per Documents           | 2.76        |
| Collaboration Index                | 2.87        |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 2 - Tipo de documento

| <b>Document types</b> |     |
|-----------------------|-----|
| ARTICLE               | 177 |
| PROCEEDINGS PAPER     | 1   |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 3 - Ano da produção científica

| <b>Annual Scientific Production</b>  |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Year</b>                          | <b>Articles</b> |
| 2016                                 | 32              |
| 2017                                 | 21              |
| 2018                                 | 29              |
| 2019                                 | 38              |
| 2020                                 | 58              |
| <b>Annual Percentage Growth Rate</b> | 16.02979        |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

| <b>Most Productive Authors</b> |                 |                |                                |
|--------------------------------|-----------------|----------------|--------------------------------|
| <b>Authors</b>                 | <b>Articles</b> | <b>Authors</b> | <b>Articles Fractionalized</b> |
| 1 CAILLIER J                   | 6               | CAILLIER J     | 6.00                           |
| 2 KIM S                        | 5               | CHOI S         | 2.00                           |
| 3 BAE K                        | 4               | BAE K          | 1.83                           |
| 4 LIU C                        | 4               | KIM S          | 1.48                           |
| 5 VAN W M                      | 4               | KWON M         | 1.33                           |
| 6 WANG X                       | 4               | LEE D          | 1.33                           |
| 7 KWON M                       | 3               | BARAL R        | 1.00                           |
| 8 LEE D                        | 3               | BEADLE H       | 1.00                           |
| 9 MCCARTHY A                   | 3               | BEAR D         | 1.00                           |

---

**Most Productive Authors**


---

| <b>Authors</b> | <b>Articles</b> | <b>Authors</b> | <b>Articles Fractionalized</b> |
|----------------|-----------------|----------------|--------------------------------|
| 10 ROMAN A     | 3               | CHORDIYA R     | 1.00                           |

---

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 4 - Manuscritos com mais citações

---

**Top manuscripts per citations**


---

| <b>Paper</b>                                 | <b>TC</b> | <b>TCperYear</b> |
|--|-----------|------------------|
| 1 PUTNAM LL, 2016, ACAD MANAGE ANNALS        | 237       | 47.4             |
| 2 GIL-GARCIA JR, 2016, GOV INF Q             | 121       | 24.2             |
| 3 COHEN G, 2016, REV PUBLIC PERS ADM         | 65        | 13.0             |
| 4 ROBINSON G, 2016, BR J CRIMINOL            | 56        | 11.2             |
| 5 CASPER WJ, 2017, J APPL PSYCHOL            | 46        | 11.5             |
| 6 KOSSEK EE, 2018, ACAD MANAGE ANNALS        | 44        | 14.7             |
| 7 MAS-MACHUCA M, 2016, J MANAGE PSYCHOL      | 38        | 7.6              |
| 8 CAILLIER JG, 2016, PUBLIC PERS MANAGE      | 24        | 4.8              |
| 9 ROSALES A, 2016, ROM J COMMUN PUBLIC RELAT | 22        | 4.4              |
| 10 GUPTA VK, 2019, J SMALL BUS MANAGE        | 20        | 10.0             |

---

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 5 - Nacionalidade dos autores

| <b>Corresponding Author's Countries</b>                                     |                 |             |            |            |                  |
|---|-----------------|-------------|------------|------------|------------------|
| <b>SCP: Single Country Publications; MCP: Multiple Country Publications</b> |                 |             |            |            |                  |
| <b>Country</b>  | <b>Articles</b> | <b>Freq</b> | <b>SCP</b> | <b>MCP</b> | <b>MCP_Ratio</b> |
| 1 USA   | 24              | 0.3243      | 24         | 0          | 0                |
| 2 KOREA   | 12              | 0.1622      | 12         | 0          | 0                |
| 3 UNITED KINGDOM  | 7               | 0.0946      | 7          | 0          | 0                |
| 4 AUSTRALIA   | 4               | 0.0541      | 4          | 0          | 0                |
| 5 BRAZIL  | 2               | 0.0270      | 2          | 0          | 0                |
| 6 CHINA   | 2               | 0.0270      | 2          | 0          | 0                |
| 7 FRANCE  | 2               | 0.0270      | 2          | 0          | 0                |
| 8 INDIA   | 2               | 0.0270      | 2          | 0          | 0                |
| 9 PAKISTAN  | 2               | 0.0270      | 2          | 0          | 0                |
| 10 ARGENTINA  | 1               | 0.0135      | 1          | 0          | 0                |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 6 - Total de citações por país e média

| <b>Total Citations per Country</b> |                        |                                  |
|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| <b>Country</b>                     | <b>Total Citations</b> | <b>Average Article Citations</b> |
| 1 USA                              | 350                    | 14.58                            |
| 2 UNITED KINGDOM                   | 104                    | 14.86                            |
| 3 KOREA                            | 53                     | 4.42                             |

---

**Total Citations per Country**


---

| Country      | Total Citations | Average Article Citations |
|--------------|-----------------|---------------------------|
| 4 SPAIN      | 22              | 22.00                     |
| 5 BELGIUM    | 20              | 20.00                     |
| 6 SLOVENIA   | 11              | 11.00                     |
| 7 FRANCE     | 8               | 4.00                      |
| 8 AUSTRALIA  | 5               | 1.25                      |
| 9 FINLAND    | 4               | 4.00                      |
| 10 SINGAPORE | 4               | 4.00                      |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 7 - Fontes mais relevantes

---

**Most Relevant Sources**


---

| Sources   | Articles |
|---|----------|
| 1 Review of Public Personnel Administration                         | 10       |
| 2 Public Personnel Management                                       | 9        |
| 3 Frontiers In Psychology   | 5        |
| 4 Personnel Review  | 5        |
| 5 Police Practice and Research                                      | 5        |
| 6 International Journal of Environmental Research and Public Health | 4        |
| 7 American Review of Public Administration                          | 3        |
| 8 International Journal of Business Communication                   | 3        |
| 9 International Journal of Human Resource Managem                   | 3        |

---

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Tabela 8 - Palavras-chave mais relevantes

| <b>Most Relevant Keywords</b> |                 |                           |                 |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Author Keywords (DE)</b>   | <b>Articles</b> | <b>Keywords-Plus (ID)</b> | <b>Articles</b> |
| 1 JOB SATISFACTION            | 18              | HUMAN                     | 26              |
| 2 TELEWORK                    | 11              | ADULT                     | 18              |
| 3 WORK LIFE BALANCE           | 11              | ARTICLE                   | 17              |
| 4 GENDER                      | 8               | FEMALE                    | 16              |
| 5 POLICE                      | 6               | JOB SATISFACTION          | 15              |
| 6 TELEWORKING                 | 6               | MALE                      | 14              |
| 7 TURNOVER                    | 6               | EMPLOYEE                  | 11              |
| 8 WORK FAMILY CONFLICT        | 6               | HUMANS                    | 11              |
| 9 CASE STUDY                  | 5               | WORKPLACE                 | 11              |
| 10 FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS | 5               | MIDDLE AGED               | 10              |

Fonte: Biblioteca Bibliometrix(ARIA; CUCCURULLO, 2017).