



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE UnB DE PLANALTINA – FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP

LUIZ HENRIQUE DA SILVA MARCIANO

**GOVERNO ELETRÔNICO E TELETRABALHO: O USO DE TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UMA AUTARQUIA DISTRITAL EM
TEMPOS DE PANDEMIA**

Brasília – DF

2023

LUIZ HENRIQUE DA SILVA MARCIANO

GOVERNO ELETRÔNICO E TELETRABALHO: O USO DE TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UMA AUTARQUIA DISTRITAL EM TEMPOS
DE PANDEMIA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana de Oliveira Miranda.

Brasília – DF

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

LUIZ HENRIQUE DA SILVA MARCIANO

**GOVERNO ELETRÔNICO E TELETRABALHO: O USO DE TECNOLOGIAS DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UMA AUTARQUIA DISTRITAL EM
TEMPOS DE PANDEMIA**

A comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de
Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da
Universidade de Brasília – UnB.

Prof^a. Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Universidade de Brasília - UnB
Presidente

Prof^a. Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília - UnB
Membro interno

Prof^a. Dra. Mariana Luísa da Costa Lage
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
Membro externo

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília - UnB
Membro interno - Suplente

Brasília – DF, 30 de junho de 2023.

Dedico esse trabalho à minha esposa,
Fabiana, meus pais, Luiz Mário e Waldina e
meus irmãos, Carlos Henrique e Daniel.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os parentes, amigos, colegas e professores que de alguma forma contribuíram com a minha caminhada durante o mestrado. Muitos nem sabem o tanto que me ajudaram. Esse apoio foi fundamental.

A minha esposa, Fabiana, que com muito carinho me ajudou a deixar os dias de estudo mais leves com muitas palavras e gestos de motivação e suportou minhas preocupações com muita paciência e dedicação. Obrigado por tudo e por tanto, lindona!

Aos meus pais que me proporcionaram ter acesso aos estudos e que sempre me incentivaram e acreditaram no meu futuro com muito afeto e dedicação.

Ao meu irmão Carlos Henrique e meu tio João Luiz, que se mostraram sempre solícitos aos conselhos e críticas construtivas quanto aos rumos da dissertação.

A minha orientadora Luciana de Oliveira Miranda, pelo acompanhamento, apoio, esclarecimentos dedicados.

A professora Maria Júlia Pantoja, pelos ensinamentos durante o mestrado, o aceite em participar da banca examinadora e as contribuições ao presente trabalho.

A professora Mariana Luisa da Costa Lage, pela receptividade em participar da banca como examinadora externa e as contribuições ao presente trabalho.

A Layreane e Lizani, colegas de UnB e de trabalho, respectivamente, que se tornaram minhas grandes amigas após tantas trocas de experiências, conversas motivadoras, divisão de perrengues, lamentos, risadas e vitórias.

Ao Detran/DF por autorizar a realização da pesquisa que proporcionou esse trabalho e em especial aos colegas que cederam minutos preciosos para concederem as entrevistas.

A Universidade de Brasília, minha gratidão por me acolher novamente após vinte anos do término da minha graduação para a realização do mestrado.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a adoção do teletrabalho compulsório no Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Detran/DF) na perspectiva do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como ferramentas do governo eletrônico (e-Gov). Para tanto, foram delimitados como objetivos específicos: descrever o contexto da adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia; relatar a percepção dos servidores do autarquia em relação ao teletrabalho compulsório; identificar as características relacionadas ao uso das TICs na prática do teletrabalho compulsório em razão da pandemia de Covid-19 e descrever os pressupostos, as características e funcionalidades do Sistema Eletrônico de informações (SEI) e os fatores relacionados a seu uso durante a realização do teletrabalho na percepção de seus servidores. Para alcance dos objetivos foi realizada pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva a partir de um estudo de caso, utilizando-se as técnicas de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, as quais foram examinadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que, mesmo com a impossibilidade de realização de um planejamento para o estabelecimento de critérios para a adoção do teletrabalho em razão da pandemia repentina, houve manutenção das atividades essenciais da autarquia, possibilitando a entrega dos serviços públicos por meio da intensificação do uso das TICs, destacando-se o comprometimento dos servidores e gestores no enfrentamento dos desafios apresentados e a importância do SEI como ferramenta com o uso consolidado entre os servidores, garantindo a manutenção da gestão processual e validando, em parte, as expectativas em relação aos objetivos estabelecidos pela administração pública por meio das estratégias de governo eletrônico em relação ao sistema.

Palavras-chave: Teletrabalho. Adoção do teletrabalho compulsório. Pandemia. Uso de tecnologias. Sistema Eletrônico de Informações.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the adoption of compulsory telework in the Department of Transit of the Federal District (Detran/DF) from the perspective of using Information and Communication Technologies (ICTs) as tools of electronic government (e-Gov). To achieve this, the following specific objectives were defined: To describe the context of the adoption of compulsory telework in Detran/DF due to the pandemic; to report the perception of the autarchy's employees regarding compulsory telework; to identify the characteristics related to the use of ICTs in the practice of compulsory telework due to the Covid-19 pandemic, and to describe the assumptions, characteristics, and functionalities of the Sistema Eletrônico de Informações [Electronic Information System] (SEI) and the factors related to its use during telework as perceived by its employees. To achieve these objectives, a qualitative exploratory and descriptive research was conducted based on a case study, using documentary research techniques and semi-structured interviews, which were examined through content analysis. The results demonstrate that, even with the impossibility of establishing criteria for the adoption of telework due to the sudden pandemic, the essential activities of the autarchy were maintained, enabling the delivery of public services through the intensified use of ICTs. The commitment of employees and managers in facing the challenges presented, as well as the importance of SEI as a tool with consolidated use among employees, stand out, ensuring the maintenance of procedural management and partially validating the expectations regarding the objectives established by the public administration through e-government strategies in relation to the system.

Keywords: Telework. Adoption of compulsory telework. Pandemic. Use of technologies. Electronic Information System.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do número de usuários de internet no Brasil (por região)	21
Figura 2 - Estrutura do e-Gov.....	30
Figura 3 - Linha do tempo do e-Gov no Brasil.....	32
Figura 4 - Estrutura do Processo Eletrônico Nacional (PEN)	36
Figura 5 - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível	43
Figura 6 - Linha do tempo da adoção do teletrabalho	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos e atividades de e-Gov por categoria.....	30
Quadro 2 - Vantagens e benefícios da utilização do SEI	38
Quadro 3 - Conceitos de teletrabalho.....	44
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	52
Quadro 5 - Síntese da metodologia.....	73
Quadro 6 - Categoria I – Particularidades da adoção do teletrabalho de forma compulsória	85
Quadro 7 - Categoria II – Vantagens do teletrabalho	91
Quadro 8 - Categoria III – Desvantagens e desafios do teletrabalho	97
Quadro 9 - Categoria IV – Estrutura tecnológica para o teletrabalho	102
Quadro 10 - Categoria V – Desafio no uso das TICs no teletrabalho.....	106
Quadro 11 - Categoria VI - Características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI.....	112
Quadro 12 - Categoria VII - Uso do SEI no teletrabalho	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos participantes	68
Tabela 2 - Informações das entrevistas realizadas	71
Tabela 3 - Número de processos e documentos gerados via SEI (por ano).....	111
Tabela 4 - Número de processos e documentos gerados via SEI na autarquia.....	123

LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ArPDF	Arquivo Público do Distrito Federal
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
E-Ping	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico
G2B	<i>Government-to-business</i>
G2C	<i>Government-to-citizen</i>
G2E	<i>Government-to-employee</i>
G2G	<i>Government to Government</i>
GDF	Governo do Distrito Federal
GTTI	Grupo de Trabalho Interministerial
LAI	Lei de Acesso à Informação
ME	Ministério da Economia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PNDProc	Plano Nacional de Desmaterialização de Processos
PGR	Procuradoria Geral da República
RFB	Receita Federal do Brasil
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Objetivo geral.....	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Tecnologias de informação e comunicação no setor público	20
2.2	Governo Eletrônico: breve histórico, conceitos e categorias	25
2.3	Governo Eletrônico no Brasil	31
2.3.1	O processo eletrônico nacional e o sistema eletrônico de informações	34
2.4	Teletrabalho	40
2.4.1	Breve histórico e conceitos	41
2.4.2	Vantagens e desvantagem do teletrabalho	47
2.4.3	Teletrabalho no setor público brasileiro	53
2.4.4	Teletrabalho e pandemia	56
3	METODOLOGIA	64
3.1	Tipo de pesquisa	64
3.2	Caracterização da organização	65
3.3	Participantes da pesquisa	67
3.4	Técnicas e procedimentos de coleta de dados	68
3.4.1	Pesquisa documental	69
3.4.2	Entrevistas semiestruturadas	70
3.5	Análise das informações	72
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
4.1	Adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF	74
4.2	Percepções dos servidores sobre a realização do teletrabalho	84
4.3	Uso do SEI no Detran/DF – da implementação ao teletrabalho	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE A – CARTA DE RECOMENDAÇÃO	143
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO	
	INSTITUCIONAL	144

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ANÁLISE DO PERFIL DO PARTICIPANTE..	145
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	146
APÊNDICE E – ANÁLISE DOCUMENTAL	147
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO DETRAN/DF	152

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas e privadas têm passado por mudanças decorrentes das inúmeras transformações, econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais e enfrentam cenários bem mais dinâmicos que anteriormente e buscam forças para se adaptar aos novos cenários (WOOD, 2009; ERRIDA; LOFT, 2021). Dentre os aspectos que têm trazido mais dinâmica ao mundo organizacional e alimentado as discussões sobre as constantes mudanças está a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e a ampliação do alcance da internet que ocorre ao longo das últimas décadas (MESQUITA, 2020; SANTOS; SOUZA, 2021; ZITTEI; FERNANDES, 2015).

No contexto do setor público, a adoção do Governo Eletrônico (e-Gov) a partir do uso das TICs em organizações da administração pública tem sido frequentemente associada à implementação de programas governamentais visando reduzir as ineficiências geradas pela alta carga burocrática (CORDELLA; TEMPINI, 2015), de transformação e melhoria de oferta de serviços públicos (SANTOS; SOUZA, 2021), alterando sobremaneira os processos de tomadas de decisão na esfera governamental (ZITTEI; FERNANDES, 2015).

Como desdobramento das ações de e-Gov no Brasil e com o intuito de enfrentar tais dificuldades no âmbito da gestão pública federal, no ano de 2013 foi colocada em prática uma política governamental denominada Processo Eletrônico Nacional (PEN), objetivando estabelecer uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico para obtenção de melhores desempenhos em agilidade, produtividade, satisfação dos usuários e redução de custos nos processos.

Dentre outras ações de introdução de práticas inovadoras no setor público, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi selecionado como ferramenta de processo eletrônico a ser implantado nos órgãos da Administração Pública Federal e posteriormente em outras esferas de governo brasileiras, inclusive pelo Governo do Distrito Federal (GDF) em todos seus órgãos e entidades (DISTRITO FEDERAL, 2020c; SARAIVA, 2018), em razão da comprovação de que o sistema ofertava vantagens econômicas, de inovação, maior transparência, transmissão de conhecimentos e sustentabilidade, além de ser um sistema gratuito (SARAIVA, 2018).

Outras TICs foram colocadas em evidência na rotina organizacional da administração pública a partir de março de 2020, data em que a Organização Mundial

de Saúde (OMS) oficializou o surto do Coronavírus (Covid-19) como pandemia. A humanidade foi afetada por uma crise sem precedentes e que alterou bruscamente as relações de trabalho, levando a uma nova realidade que procurasse atender às demandas de produção e subsistência e, ao mesmo tempo, sem deixar de obedecer às restrições sanitárias e ao isolamento, impulsionando diversas organizações públicas e privadas a estabelecerem o teletrabalho como meio de atividade laboral.

Com a pandemia, as organizações viram-se obrigadas a adaptarem-se às mudanças a partir do uso intensivo das TICs para incentivar seus funcionários a trabalhar remotamente. E-mails, videoconferências, mensagens instantâneas e o telefone desempenharam papel essencial nas atividades organizacionais e na comunicação entre as equipes de trabalho, trazendo vantagens e desvantagens aos teletrabalhadores (LEE, 2023).

No Brasil, governos de todas as esferas tomaram medidas emergenciais buscando manter o serviço público ativo e atuante, sendo que no caso do Governo do Distrito Federal (GDF), uma das ações foi a instituição do teletrabalho de forma excepcional e provisória para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 40.546 de 20 de março de 2020 (DISTRITO FEDERAL, 2020a), suspendendo as atividades incompatíveis com o teletrabalho e dispensando o comparecimento presencial dos servidores aos locais de trabalho com algumas exceções, dentre outras providências.

Dentre esses órgãos, está o Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Detran/DF), autarquia distrital vinculada à Secretaria de Segurança Pública do GDF (SSP/DF) e integrante do Sistema Nacional de Trânsito, sendo responsável pelo registro e licenciamento de veículos, formação e habilitação de condutores, educação, engenharia, policiamento e fiscalização de trânsito, contando atualmente com doze unidades de atendimento no DF (DISTRITO FEDERAL, 2021), utilizando-se das TICs para a realização do teletrabalho e na manutenção das atividades organizacionais durante o período emergencial.

Nesse contexto de adoção de teletrabalho compulsório em razão da pandemia, considerando-se o e-Gov uma abordagem relacionada às TICs governamentais, pretende-se responder com este trabalho o seguinte problema de pesquisa: como ocorreu a adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia da COVID-19 na perspectiva do uso TICs?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF na perspectiva do uso das TICs como ferramentas de governo eletrônico.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever o contexto da adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia;
- Relatar a percepção dos servidores do Detran/DF em relação ao teletrabalho compulsório;
- Identificar as características relacionadas ao uso das TICs na prática do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia de Covid-19;
- Descrever os pressupostos, as características e funcionalidades do SEI no Detran/DF e os fatores relacionados a seu uso durante a realização do teletrabalho na percepção dos servidores do Detran/DF.

1.2 Justificativa

Em razão da pandemia da COVID-19 que assolou o mundo e trouxe a necessidade de adaptação das organizações em continuar suas atividades e, ao mesmo tempo, respeitar as medidas de isolamento social, foi necessária a adoção de trabalho remoto por meio da adoção de tecnologias de informação e comunicação (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020).

Neste ambiente de mudanças e de incerteza trazido com a adoção do teletrabalho compulsório e pandemia, é de vital importância para a eficácia das organizações dar espaço à opinião de seus servidores e responder aos questionamentos que identifiquem suas necessidades, desafios encontrados e soluções para superá-los. O aumento no uso das TICs faz parte desse contexto de mudanças, sendo necessário compreender o papel dessas tecnologias durante o isolamento tanto para empregados como para empregadores (SCHUSTER et al., 2020).

Por outro lado, a adoção do teletrabalho no setor público é apontada como lacuna de pesquisa por Leite, Lemos e Schneider (2020), visto ser pouco explorada pela literatura principalmente tratando-se de instituições brasileiras no tocante aos estudos que analisam diversos atores e suas equipes de trabalho, principalmente em se tratando de uma adoção em caráter emergencial em razão da pandemia de COVID-19.

Nesse contexto de mudança organizacional, constata-se a importância de estudar o SEI como ferramenta de processo eletrônico em parte significativa dos órgãos públicos no Brasil, proporcionando acesso, edição e transferência de dados e informações de forma virtual e possibilitando atividades remotas por meio de acesso à internet, o que denota sua importância no contexto pandêmico. Tal cenário reforça as indicações de que a relação entre tecnologia e as mudanças organizacionais, principalmente no contexto do e-Gov, ainda não foram exploradas suficientemente na literatura (PLESNER; JUSTENSEN; GLERUP, 2018; YEO; MARQUARDT, 2015).

De acordo com Zheng et al. (2013), há um crescente reconhecimento de que a adoção do e-Gov é desequilibrada em todas as organizações da administração pública. Segundo os autores, os principais mecanismos que impulsionam a adoção do governo eletrônico por organizações da administração pública não foram totalmente compreendidos na literatura existente e ressaltam que essa lacuna é especialmente perceptível na categoria G2G (sigla para o termo em inglês "*Government to Government*"), que apoia a comunicação e as transações entre diferentes órgãos da administração pública.

Ademais, segundo Franklin et al. (2021), a grande maioria de organizações estudadas pela academia em relação ao uso de TICs e o governo eletrônico brasileiro é da esfera federal, evidenciando uma carência no monitoramento dos entes subnacionais (estados e municípios), que é o foco do presente estudo de caso.

Ante ao exposto e, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), que destacam que é necessário focar na justificativa da pesquisa acadêmica, dentre outros aspectos, a importância do tema, espera-se, por meio desta pesquisa, colaborar com a abordagem das percepções dos servidores como usuários das TICs governamentais durante a realização do teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica da dissertação e contém pesquisa bibliográfica que objetiva orientar e dar sentido ao problema de pesquisa a ser explorado. Pautou-se pela construção teórica por meio de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses, normativos e legislações que versam sobre os temas abordados.

Para isso, utilizou-se de periódicos disponíveis nas bases de dados por meio do acesso ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), principalmente às bases *ScienceDirect*, *SciELO* e *ProQuest*. Além das buscas nas bases de dados, foi consultada a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e o acervo digital da Biblioteca Central da UnB (BCE/UnB) para a busca de livros.

O capítulo está estruturado nos seguintes tópicos:

- a) TICs e Governo Eletrônico: busca-se apresentar alguns conceitos em relação às TICs, um breve histórico e alguns conceitos sobre governo eletrônico e o cenário sobre a sua adoção no setor público brasileiro, a implantação do Processo Eletrônico Nacional (PEN) e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na administração pública federal e do Distrito Federal com um apanhado de estudos sobre as particularidades deste sistema na administração pública.
- b) Teletrabalho: pretende-se apresentar breve histórico e conceitos, as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho, uma abordagem sobre o teletrabalho na administração pública brasileira e, finalmente, será abordado o tema do teletrabalho no contexto da pandemia do COVID-19.

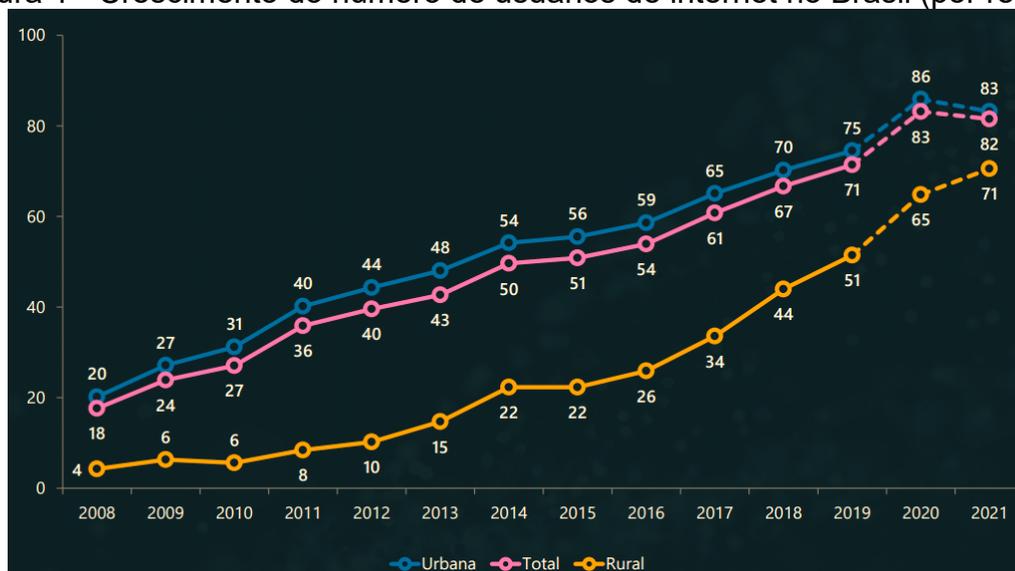
2.1 Tecnologias de informação e comunicação no setor público

As tecnologias facilitam romper as fronteiras e permitem que pessoas ao redor do mundo possam se conectar e interagir trocando informações, conhecimento e experiências. Essas conexões vêm crescendo de forma significativa ao longo dos anos, assim como o número de usuários de internet. No Brasil, dados da pesquisa TIC Domicílios 2021 (CGI, 2022), apontam que 83% dos domicílios na área urbana e 71% dos domicílios na área rural têm acesso à internet. O salto no uso da internet é

notório, visto que treze anos antes, em 2008, apenas 20% dos domicílios na área urbana e 4% dos domicílios na área rural acessavam a internet, conforme ilustram os dados da figura 1. Atualmente, segundo a pesquisa, são cerca de 138,8 milhões de usuários nas áreas urbana e rural em território brasileiro que acessam a internet todos os dias.

Outros dados que chamam atenção na pesquisa TIC domicílios 2021 são a evolução no uso do celular para acesso à internet de 76% em 2015 para 99% em 2021 e a ascensão do acesso à internet nos domicílios das classes D e E de 16% em 2015 para 61% em 2021 (CGI, 2022).

Figura 1 - Crescimento do número de usuários de internet no Brasil (por região)



Fonte: Adaptado pelo autor de CGI (2022).

Verifica-se, dessa forma, a abrangência no uso da internet e o potencial das tecnologias que, com o advento do século XXI e o crescimento e estreitamento de sua relação com a humanidade, trouxeram o incremento da importância das TICs no cotidiano dos indivíduos e, conseqüentemente, na rotina das organizações que passaram a contar e depender de suas ferramentas para o desenvolvimento e sustentação organizacionais.

Pode-se considerar como TICs o extenso conjunto de recursos tecnológicos que se destinam a tratar, organizar e disseminar as informações como computadores, tablets, smartphones, sistemas operacionais, aplicativos diversos, navegadores (*browsers*), redes computacionais, sistemas de telecomunicações e a internet, dentre outros (ROZA; WECHSLER, 2017; TAKAHASHI, 2000).

Roza e Wechsler (2017) ressaltam que, anteriormente à disseminação da expressão “tecnologia da informação e comunicação”, outras expressões já haviam sido utilizadas com significados similares como tecnologia da informação, sistema de informação e processamento de informação, sendo que sistema de informação comporta um significado mais abrangente, incluindo pessoas e processos, e processamento de informação um sentido mais restrito, ligado à forma como a informação é processada utilizando-se os recursos tecnológicos. Os autores complementam ao sublinhar que, no caso da utilização do termo “tecnologia da informação”, mesmo sendo muito empregado, a adição do termo “comunicação” foi realizada com o objetivo de destacar a importância de ambas as tecnologias, da informação e da comunicação para a sociedade.

Em seu estudo, Rosa (2009) afirma que as TICs podem ser conceituadas como um conjunto de recursos tecnológicos que possibilitam formas diferentes de se comunicar e ressalta que elas surgiram no contexto da terceira Revolução Industrial e foram se desenvolvendo progressivamente a partir dos anos de 1970, sendo que estiveram disponíveis à população de forma geral somente na década de 1990.

A autora destaca que, dentre as maiores características das TICs estão: agilidade, horizontalidade e o poder de abordagem dos conteúdos de comunicação e informação por meio da digitalização e da comunicação em redes. A partir dessa nova forma que as pessoas têm de se relacionar e comunicar foi arquitetada o que conhecemos nos dias de hoje como Sociedade da informação e do Conhecimento, tendo como base principalmente as redes de comunicação telefônica e virtual. Aponta, então, para a importância da possível convergência por meio da unificação das práticas e possibilidades das tecnologias quando essas comungam de um mesmo objetivo:

Estamos cientes de estarmos imersos em um território virtualizado que se faz possível a partir da presença das TICs, quando estas propiciam o aumento do ritmo de circulação de informações, promovendo a ligação entre diferentes espaços de modo síncrono e fazendo do tempo, antes fragmentado e isolado em cada local, um tempo totalizado, articulado e compartilhado entre diferentes locais. [...] A convergência digital entre telefonia, Internet e telecomunicações prenuncia modificações de grande amplitude e profundidade não apenas nos comportamentos e relações humanas e institucionais, mas também nos padrões de conexão entre as bases de todos os setores da vida econômica e social. Essas mudanças têm como fator determinante o desenvolvimento das TICs operado por meio de redes digitais interativas (ROSA, 2009, p.29).

Essa ideia vai ao encontro do entendimento de Castells (2000), sobre a importância da universalização das estruturas tecnológicas com a utilização primordial das TICs, sendo que, independentemente da posição econômica ou cultural, os indivíduos tenham possibilidade de integração por meio do uso das tecnologias, tomando parte ao que lhes seja primordial como cidadãos.

No contexto de evolução no uso das tecnologias, os governos dos países em todo mundo se atentaram para a importância de utilizá-las para otimizar a prestação de serviços públicos aos cidadãos e instituições, interagir e comunicar internamente via estrutura da administração pública (ZHENG et al., 2013) disponibilizando sistemas governamentais que utilizam as TICs e podem ser acessados por meio de computadores, laptops, smartphones dentre outros dispositivos com acesso à internet (KUMAR; SARJAN; MUKHERJEE, 2017).

Nesse sentido, Amorim e Tomaél (2011), ressaltam que as TICs intermediam a necessidade de suporte à disseminação do conhecimento em uma nova sociedade da informação, que é reflexo da revolução na quantidade de informações que devem ser processadas de modo eficiente e conciso. Em seu estudo, os autores ressaltam a importância do processamento dessas informações também pela administração pública, tendo em vista seu papel fundamental na consecução das atividades de interesse da população por meio das ações governamentais e da prestação de serviços à sociedade que cada vez mais busca por sistemas que operem com menos burocracia e mais facilidade, exigindo transparência e maior número de opções de acesso às informações.

De acordo com Zittei e Fernandes (2015), as mudanças de forma constante nas TICs, atingem a sociedade, governo e seus processos diretamente. Sendo assim, os governantes atentaram-se para a adoção das ferramentas disponibilizadas pelas TICs para aproximar suas relações com o a sociedade civil e construir governos mais democráticos, transparentes e que mantenham o controle social.

Dias, Sano e Medeiros (2019) corroboram nesse sentido ao afirmarem que o advento e desenvolvimento das TICs trouxeram a possibilidade de uma transformação significativa na relação Estado-sociedade por meio do aumento e estreitamento das interações e participações virtuais, o que levaria à ampliação da influência da sociedade nos processos decisórios dos governos, contando com a participação virtual efetiva dos cidadãos e podendo levar à substituição da democracia representativa por um modelo de democracia digital. Porém, após esse primeiro

momento de expectativas percebeu-se que, de fato, as ferramentas de TIC têm maior influência no fortalecimento da relação Estado-sociedade do que na promoção de uma revolução que leve à substituição das regras da política “*off-line*”, o que pode ser observado por meio das inúmeras iniciativas inovadoras relativas à participação da população e de comunicação governamental que têm sido implementadas, revelando a contribuição na construção da democracia.

Mesquita (2020) vai no mesmo entendimento ao ressaltar que, a literatura demonstra que após o advento das TICs, há maior acesso às informações por partes dos gestores que, com isso, passaram a tomar decisões mais embasadas, gerando ganhos de eficiência para a gestão pública e garantindo um melhor nível de relacionamento entre o Estado e os atores com quem ele interage, o que possibilitou o incremento das dimensões do que o autor nomeia de “democracia eletrônica”.

Nesse contexto, Dias et. al (2019), ressaltam que o objetivo do e-Gov não é somente tornar as rotinas públicas menos burocráticas a partir do apoio das TICs, porém dar ênfase para que o cidadão se envolva com a gestão do patrimônio público. Os autores destacam que a ideia principal é que o que seja oferecido a partir de plataformas de e-Gov promova a participação e ação voluntária por parte dos cidadãos e, para isso, tal oferta deve conter serviços com qualidade e segurança e a participação dos cidadão precisa ser consciente e de forma integrada.

Para Franklin et al. (2022), o desenvolvimento de TICs está relacionado ao processo fundamental de evolução das transações existentes na gestão pública. Os autores afirmam que, em se tratando de setor público, as discussões envolvendo as TICs foram modificadas de forma significativa na última década, destacando como essas tecnologias podem alterar e incrementar a importância do Estado e de seu relacionamento com a sociedade. Segundo os autores, as TICs passaram a ser institucionalizadas por meio da intensificação do uso da internet nos diversos países, sendo que no Brasil, especificamente, as ações do governo começaram a ser implementadas na década de 2000 por meio do Programa de Governo Eletrônico, sobre o qual trataremos a seguir.

2.2 Governo Eletrônico: breve histórico, conceitos e categorias

Em resposta ao processo de transformações realizadas pela absorção das TICs nas atividades do setor público, a expressão governo eletrônico (e-Gov), advinda do termo em inglês *eletronic government (e-Government)* passou a ser utilizada a partir da consolidação do conceito de comércio eletrônico (*e-commerce*), que se deu na segunda metade da década de 90. Um movimento chamado *Reinvention of Government*, iniciado nos Estados Unidos no ano de 1993, foi o agente catalisador do desenvolvimento do e-Gov internacionalmente. Tal movimento tinha o objetivo de disponibilizar melhores serviços com custos mais baixos por meio da implementação expressiva de ferramentas de tecnologia da informação (TI), estabelecendo um marco importante na maneira como os políticos respondem às ações de TI no setor público e instigando outros países a elaborar e implementar iniciativas na promoção e desenvolvimento do e-Gov (MESQUITA, 2020).

Viana (2021), corrobora nesse sentido ao ressaltar que por meio da disseminação do comércio eletrônico se desenvolveu a origem do e-Gov, tendo em vista a influência no uso das ferramentas tecnológicas da iniciativa privada para o setor público (MACLEAN; TITAH, 2022). As primeiras atividades relativas a serviços eletrônicos nas administrações públicas foram realizadas na década de 1980, sendo que como política pública de fato, apenas na década de 1990.

Zittei e Fernandes (2015) afirmam que em 1993 ocorreu o marco inicial para se chegar ao governo eletrônico com o lançamento do *Mosaic*, primeiro navegador que possibilitou a navegação na Internet. O e-Gov iria se formalizar em janeiro de 1999 com a abertura do 1º Fórum Global sobre Reinvenção do Governo na cidade de Washington, nos Estados Unidos, com a participação de 45 países, inclusive o Brasil (ZITTEI; FERNANDES, 2015).

De fato, com a explosão do uso da Internet mundialmente nos anos 1990 e com a consequente potencialização no uso das TICs, países como Austrália, Canadá, Nova Zelândia e Reino Unido passaram a incluir pautas de e-Gov em suas políticas de modernização governamentais. No caso do Brasil, a política de e-Gov foi institucionalizada por meio do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000. (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Fang (2002), define e-Gov como o percurso em que os governos utilizam as mais inovadoras TICs, em especial a Internet e os aplicativos ligados à ela, para

distribuir aos cidadãos e às empresas amplo acesso a seus serviços e informações, otimizar a qualidade na prestação dos serviços e possibilitar a participação nos processos de interesse público, fortalecendo assim os laços com as instituições democráticas.

Tal definição, no tocante ao amplo acesso aos serviços governamentais, é corroborada pelo Portal do Governo Eletrônico Brasileiro, quando define que o e-Gov atua a partir de aspectos advindos da progressão evolutiva das TICs, em especial da Internet, construindo novas formas de relacionamento entre a Administração Pública e a sociedade e destacando a prestação de serviços sem necessidade da presença física (BRASIL, 2019a). Ou seja, não é necessário estar presente fisicamente para obter acesso à parte do rol de serviços que o Estado, por meio da administração pública, providencia aos usuários, sendo eles pessoa física ou jurídica.

As definições de Pinho, Iglesias e Souza (2006) para o e-Gov são traçadas por meio de duas concepções: restritas ou amplas. Na concepção restrita, e-Gov denota o aspecto estritamente técnico, sendo estabelecido pelo conjunto de serviços e informações ofertadas pelo governo a diversos atores da sociedade civil por meios eletrônicos. Já na concepção ampla, o e-Gov transcende a simples adoção de ferramentas de TICs e envolve a diversidade de opções de interação e participação entre governo e sociedade e também o compromisso de transparência governamental.

Viana (2021), corrobora nesse sentido ao conceituar que o e-Gov fora implementado sob duas perspectivas, uma mais restrita e outra mais geral. Na dimensão restrita, o governo eletrônico seria o uso das TICs pelos governos. Na dimensão mais ampla, o governo eletrônico seria o uso de tecnologias das TICs para: “i) garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços; ii) possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo; iii) cobrir larga escala de serviços; e iv) transformar governos” (VIANA, 2021, p. 118).

O e-Gov tem sido empregado com vários significados, desde serviços governamentais *online* até troca de informações e serviços eletrônicos com cidadãos, empresas e outros ramos do governo. Pela tradição, o e-Gov é considerado como o uso das TICs para otimizar a eficiência das agências governamentais de forma *online*, porém, com a ampliação da estrutura de e-Gov, passou-se a incluir o uso das TICs para administrar uma gama de interações com cidadãos e empresas, dados

governamentais abertos e inovação para governança. Sendo assim, pode-se conceituar e-Gov como a aplicação das TICs no alcance dos fins públicos por meios digitais apoiado pela estrutura institucional do governo e da otimização do funcionamento interno e redução dos custos e tempos de transação, integrando melhor os fluxos e processos de trabalho e permitindo a utilização eficaz dos recursos em busca de soluções sustentáveis (UNITED NATIONS, 2022).

Segundo Siddiquee (2016), o e-Gov carece de uma definição, mesmo com sua popularidade aumentando nos ambientes acadêmicos, profissionais e políticos. Segundo o autor, geralmente é conceituado como a entrega eletrônica de informações e serviços governamentais e, mesmo tendo outras conotações, é, em essência, um processo pelo qual os entes governamentais efetivam suas transações com clientes em vários níveis.

Em seu trabalho relativo ao processo de transformação das TICs na administração pública, Dias, Sano e Medeiros (2019), inferem após a exposição de alguns conceitos que, o e-Gov é uma ferramenta com a qual os gestores podem contar para dinamizar e incrementar a gestão pública, a partir da interação do governo entre seus diversos níveis e desse para com os cidadãos, empresas e empregados, dispondo do emprego das TICs. Os autores ressaltam alguns conceitos correlatos a e-Gov e trazidos pela literatura, como o de governança eletrônica.

A governança eletrônica, também chamada e-governança, é derivada das discussões sobre governança que engloba a forma como os diversos atores que constituem a sociedade adotam e compartilham o poder, não cabendo unicamente ao governo exercê-lo e contém, normativamente, características de eficiência, eficácia, equidade, *accountability*, integridade, honestidade, imparcialidade e, também, da participação essencial dos cidadãos como reforço dos resultados obtidos e confirmação de uma democracia participativa (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Viana (2021) reforça esse entendimento, ao afirmar que há distinções entre e-Gov e governança eletrônica partindo-se das distinções entre governo e governança, visto que, governo está ligado à estrutura vertical e hierarquizada em si enquanto governança a um conceito horizontal com a participação de atores governamentais e não governamentais. Segundo a autora, para se conceituar governança eletrônica, parte-se do pressuposto de que governança abrange algo mais amplo que governo podendo englobar a participação em atividades e decisões entre órgãos do governo e outras entidades da sociedade civil e os cidadãos.

Nesse sentido, Santos e Souza (2022), ressaltam que mesmo com o aumento das discussões em torno do tema, o e-Gov não possui definição única, mas sim uma definição genérica que remete ao seu status de serviços realizados pelos governos por meio de entregas eletrônicas de informações. O conceito de e-Gov considerado para a presente dissertação advém do estudo das autoras supramencionadas que realizaram pesquisa a partir da análise sobre a evolução e tendência de pesquisa sobre e-Gov entre os anos de 1992 e 2018 e o conceituam como:

A aplicação generalizada e intensiva de TICs nos processos de governo, com o objetivo de habilitar e melhorar a eficiência e efetividade de transações, comunicações e oferta de serviços públicos para os cidadãos, empregados, organizações e agências (SANTOS; SOUZA, 2022, p. 1026).

A partir desse conceito, as autoras reforçam a ideia de que os governos que utilizam a tecnologia de forma adequada conseguem oferecer serviços de qualidade para a população, diminuindo a burocracia e aumentando a transparência nas ações governamentais. A partir do exposto, fica claro que o e-Gov cria valor agregado ao promover mudanças positivas nos objetivos do governo, como aumentar o acesso às informações, melhorar a cooperação e a relação entre as organizações e proporcionar uma interação mais efetiva entre o governo e a sociedade.

Por não se limitarem à questões de distância ou pelos horários de funcionamento, os serviços de e-Gov podem ser entregues mais apropriadamente aos cidadãos, ao contrário do que é feito *off-line* tradicionalmente em que os servidores públicos atendem a população de forma presencial (SANTOS; SOUZA, 2022).

Importante ressaltar que as tecnologias da Internet podem ser usadas para fornecer serviços públicos e informações não só para os cidadãos, mas também para os diversos atores que interagem com o governo. Sendo assim, torna-se essencial destacar a classificação dos tipos de interação das transações existentes nas negociações do e-Gov.

A literatura traz alguns apontamentos para categorizar as relações estratégicas do governo eletrônico a partir das interações com diferentes públicos ou atores e suas demandas (PRADO et al., 2011; RAO, 2011; SANTOS, 2019; SIAU; LONG, 2005; VIANA, 2021; VIEIRA, 2016):

- a) *Government-to-government* (G2G): interações/transações inter e intra governos nas esferas municipal, estadual e federal e nos poderes

Executivo, Legislativo e Judiciário com o objetivo de promover a colaboração e a cooperação entres os diversos níveis de governo;

- b) *Government-to-employee* (G2E): interações entre o governo e seus próprios servidores com objetivo de prover informações e serviços;
- c) *Government-to-business* (G2B): interações entre o governo e as organizações/empresas com as quais se relaciona, referindo-se às transações comerciais as aquisições do Estado, assim como as aquisições de serviços pelo governo;
- d) *Government-to-citizen* (G2C): interações do governo com a sociedade por meio do fornecimento de informações, disponibilização de serviços e realização de transações que possibilitam o atendimento aos cidadãos.

Apesar de existirem outras categorias listadas na literatura, dentre elas *citizen-to-government*, *government-to-nonprofit*, *nonprofit-to-government*, como exemplifica Fang (2002), as categorias supramencionadas são as mais elencadas de modo geral. De acordo com Rao (2011), a maioria dos pesquisadores e acadêmicos referem-se apenas ao G2C, G2B e G2G sem considerar o G2E, ou simplesmente incluí-lo como parte do bloco G2G. Segundo o autor, que em sua pesquisa foca no estudo do G2E, para que possamos ter cidadãos que interajam *online*, primeiramente necessitamos de servidores públicos que interajam *online*.

Entre as quatro categorias, G2C e G2E referem-se à interação e cooperação entre governo e indivíduos, enquanto as categorias G2G e G2B referem-se às interações entre governo e organizações. Ressalta-se também que G2C e G2B referem-se às interações e cooperações entre governo e atores externos enquanto G2G e G2E das interações internas entre entidades governamentais e destas com seus colaboradores, respectivamente (SIAU; LONG, 2005). Tais interações, em como alguns dos objetivos e a atividades relativas às categorias de e-Gov podem ser mais bem visualizadas nas informações do Quadro 01.

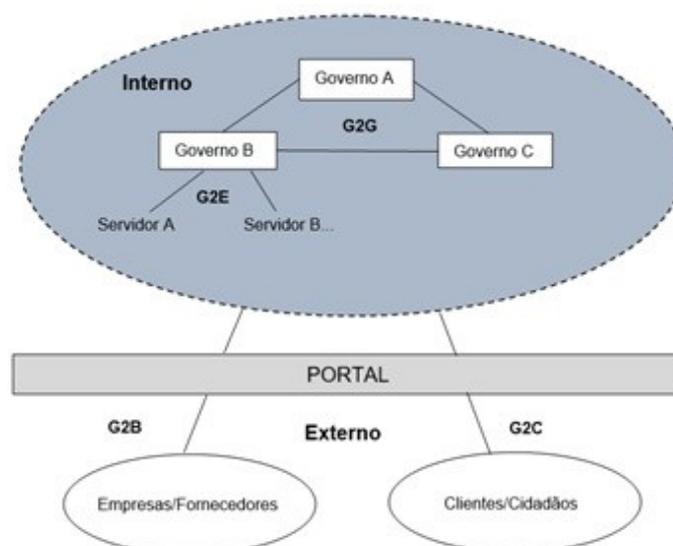
Quadro 1 - Objetivos e atividades de e-Gov por categoria

	Individual	Organizacional
Externo	<p>G2C <u>Objetivo:</u> fornecer serviços satisfatórios aos cidadãos a fim de otimizar as relações do governo com a sociedade. <u>Atividades:</u> disponibilização de acesso às informações de benefícios, apólices, empréstimos, impostos, serviços sociais, dentre outros.</p>	<p>G2B <u>Objetivo:</u> fornecer melhores serviços para as negociações como a eliminação de dados redundantes e redução dos custos das transações. <u>Atividades:</u> providencia portal único com a integração de dados, negociar no mercado eletrônico para obter benefícios econômicos.</p>
Interno	<p>G2E <u>Objetivo:</u> otimizar a eficiência e a efetividade internas da administração governamental junto a seus colaboradores. <u>Atividades:</u> reorganizar os processos internos para adoção de melhores práticas.</p>	<p>G2G <u>Objetivo:</u> otimizar a cooperação e a colaboração entre diferentes níveis de governo e em diferentes localidades. <u>Atividades:</u> compartilhar bancos de dados, integrar sistemas, otimizar a colaboração entre entes da administração pública.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Siau e Long (2005) e Prado et al. (2011).

Para Siau e Long (2005), o e-Gov pode ser considerado um portal sofisticado e integrado para o governo interno (G2G e G2E) e suas relações aos usuários externos (G2C e G2B) realizados por meio do avanço das telecomunicações, da internet e da tecnologia da informação. A dinâmica pode ser mais bem compreendida por meio da ilustração da Figura 2.

Figura 2 - Estrutura do e-Gov



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Siau e Long (2005).

Para Zheng et al., o G2G faz a interligação entre os diversos níveis administrativos dentro dos governos e funciona como base indispensável para

capacitar o e-Gov. O autor exemplifica, citando a troca de informações possibilitada pelo G2G entre as organizações públicas como uma oportunidade de compartilharem seus bancos de dados e tomarem decisões com base em informações mais completas. Nesse sentido, segundo o autor, a ampliação da adoção do G2G definiria o desempenho de outras relações como o G2B e o G2C, promovendo além de interações mais eficientes com o sistema de governo, a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

2.3 Governo Eletrônico no Brasil

No Brasil, conforme observado anteriormente, as iniciativas em e-Gov tiveram seus primeiros movimentos a partir da assinatura de um Decreto Presidencial em abril do ano 2000 que criou um Grupo de Trabalho Interministerial (GTTI) objetivando analisar e propor políticas, normas e diretrizes relativas às novas práticas de interação eletrônica (BRASIL, 2019; MENEZES, 2012). A partir de análises e investigações realizadas pelo GTTI identificou-se uma série de ações isoladas que eram oferecidas aos cidadãos à época por meio de internet como, por exemplo, a entrega das declarações de imposto de renda, editais de licitação governamentais, emissão de certidões para pagamento de taxas e/ou impostos, certidões de processos judiciais dentre outros.

Tais ações do GTTI demonstraram boas iniciativas mas também evidenciaram uma infraestrutura deficitária e administrada por uma rede de sustentada de forma isolada, transparecendo na falta de padrões de desempenho e interatividade dos serviços e um desalinhamento entre as instituições governamentais na assimilação das TICs, que mantinham seus sistemas corporativos com baixa interatividade entre eles e estruturados com ênfase na gestão de funções e não de processos (BRASIL, 2019).

Segundo Menezes (2012), a síntese das ações do GTTI foi oficializada por meio da Portaria da Casa Civil nº 23, de 12 de maio de 2000 e adicionada aos objetivos do programa “Sociedade da informação” coordenado pelo então Ministério da Ciência e Tecnologia. O autor destaca que esse importante programa da política de Governo Eletrônico brasileira culminou com a publicação do “Livro Verde” contando com a participação de diversos acadêmicos e pesquisadores brasileiros que levaram o tema a debate nacionalmente. A obra delimitou o estabelecimento de um novo modelo

cultural de inclusão digital e redução de gastos governamentais aliados às melhorias na gestão relacionadas às tecnologias (TAKAHASHI, 2000).

Na opinião do próprio governo brasileiro, a partir do conteúdo exposto em seu *site* sobre e-Gov e Governo Digital, o Programa de Governo Eletrônico no Brasil, desde sua origem, busca não só transformar as interações do Governo junto aos cidadãos e às empresas mas, também, entre os órgãos governamentais buscando otimizar a qualidade dos serviços prestados, facilitar as relações com as empresas e as indústrias e fortalecer a participação da sociedade por meio do acesso à informação aliado à uma administração eficiente. Para tanto, conta com três frentes principais que delimitam a política de e-Gov no Brasil. São elas: ações junto aos cidadãos, ações na melhoria da gestão interna e ações de integração junto a parceiros e fornecedores (BRASIL, 2019a).

Dentre as diversas iniciativas do e-Gov no Brasil, as quais podem ser visualizadas resumidamente nas informações da Figura 3, encontram-se algumas mais aderentes ao contexto do presente estudo, dentre elas estão a publicação do e-Ping (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico) em 2004, a implementação do Plano Nacional de Desmaterialização de Processos – Administração sem Papel (PNDProc) em 2011 e a publicação da Lei de Acesso à Informação (LAI) em 2012.

Figura 3 - Linha do tempo do e-Gov no Brasil



Fonte: BRASIL (2019a).

A arquitetura de e-Ping refere-se ao conjunto de condições, políticas e especificações técnicas que normatizam o uso das TICs no Poder Executivo da União, delimitando as premissas de interação com outros Poderes de Estado, esferas de governo e com a sociedade. Dentre os objetivos da política do e-Ping ressalta-se o uso, sem que possível, de padrões abertos nas especificações das TICs de governo, o uso de softwares públicos ou livres e o uso de TIC amplamente utilizadas no mercado, garantindo a redução de custos e riscos na concepção dos sistemas de informação governamentais (BRASIL, 2019b).

Por sua vez, como pontuam Aguiar e Silva (2013), a implementação do PNDProc em 2011, tinha como objetivo geral a adoção de processos administrativos eletrônicos como ferramenta para a disseminação da eficiência administrativa e da otimização do acesso à informação tendo em vista o estabelecimento de um Estado virtual. Destacam ainda os autores que, dentre os objetivos específicos do Plano, constavam o provimento da celeridade nos trâmites processuais, a redução dos gastos governamentais associados ao papel e a ampliação da transparência nas ações estatais.

Nesse contexto, além da importância da arquitetura de e-Ping e da implementação do PNDProc na formação de uma cultura de processos eletrônicos na administração pública, merece destaque a publicação da Lei nº 12.527/2012 – Lei de Acesso à Informação (LAI) que, de acordo com Saraiva (2018) foi a grande propulsora para o Poder Executivo, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) à época, buscar um sistema capaz de realizar a gestão eletrônica de documentos governamentais.

Afirma Saraiva (2018) que, em razão de uma série de obrigações originadas pela publicação da LAI, considerando os vários procedimentos que deveriam ser observados pelos órgãos públicos para dar acesso às informações aos cidadãos e, também, com a grande importância dada pela alta administração e por parte da mídia, o MPOG percebeu que não seria factível atender tal demanda por meio de protocolos convencionais com atendimento via processos físicos que não dispunham de *backup* e não poderiam atender com a celeridade desejada.

Sendo assim, após abertura de grupos de trabalho e troca de experiências com demais órgãos que haviam implementado suas próprias soluções, o MPOG optou por abrir uma consulta pública entre janeiro e fevereiro de 2013, para a escolha de uma solução de gestão de processos pública que, enfim, selecionou o SEI dentro das

políticas de Estado inerentes ao Processo Eletrônico Nacional (SARAIVA, 2018). Sobre esse assunto trataremos a seguir.

2.3.1 O processo eletrônico nacional e o sistema eletrônico de informações

O PEN é uma política governamental lançada em 2013 por iniciativa de órgãos e entidades federais e estaduais com o objetivo de instituir uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico para obtenção de melhores desempenhos em agilidade, produtividade, satisfação dos usuários e redução de custos nos processos da administração pública (BRASIL, 2020).

De acordo com Uchôa e Amaral (2013), o principal objetivo do PEN seria a formatação de uma solução de processo eletrônico que pudesse ser adotada por qualquer um dos entes federativos, órgãos entidades em qualquer área de atuação governamental e que fosse elaborada de forma aberta e compartilhada com o banco de dados de software público brasileiro, garantindo a propriedade pública, o baixo custo de disseminação e a autonomia no desenvolvimento.

Os autores destacam em seu estudo a importância da economia de recursos por parte do governo e da acessibilidade do sistema por parte dos municípios que, muitas vezes, não têm disponibilidade humana ou financeira para desenvolvimento ou aquisição de soluções tecnológicas.

Soma-se a isso, o fato de que a administração pública se rege pelos princípios constantes do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, principalmente, neste caso, os da publicidade e eficiência, citados explicitamente pelo Ministério da Economia (ME), atual gestor do PEN, no rol de benefícios a serem alcançados com a implementação e uso do SEI, considerando-se que, segundo Bokhari (2005), podem-se considerar bem sucedidos os sistemas de informação que respondem satisfatoriamente às demandas de quem os utilizam e atingem os objetivos das organizações que o adotaram.

O PEN foi instituído por meio da assinatura de três acordos de cooperação técnica entre o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e demais instituições motivadas pela consecução dos objetivos propostos pelo PEN (BRASIL, 2015). O primeiro acordo foi celebrado entre o então MPOG, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o GDF com o objetivo de proporcionar condições para a construção de um

sistema de processos eletrônicos para uso e tramitação de documentos entre quaisquer órgãos da administração pública (BRASIL, 2013).

Dentre outras iniciativas, o PEN selecionou o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, desenvolvido e utilizado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) desde 2009, como solução de processo eletrônico a ser implantado em todos os órgãos da administração pública de todo o país, tendo em vista que, além de ser uma plataforma gratuita, proporciona um leque de vantagens altamente relevante, tais como inovação, economia do dinheiro público, compartilhamento do conhecimento, transparência administrativa e sustentabilidade.

No âmbito do GDF foram desencadeadas várias ações, visto que era necessário adaptar a expertise e o desenho tecnológico da esfera federal para a realidade da administração pública do Distrito Federal. A partir de 2014, como desencadeamento das ações após assinatura do Acordo de Cooperação com o MPOG, o governo distrital realizou implantações-piloto do SEI em dois órgãos da sua estrutura administrativa, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) e do Arquivo Público do Distrito Federal (ArPDF) (DISTRITO FEDERAL, 2020b).

Não obstante às alterações e evolução do PEN a nível da administração pública federal, no âmbito do GDF sua estrutura continua com o desenho original onde estão contidos o SEI, o barramento de integração do SEI que proporciona a comunicação via sistema com o SEI de órgãos localizados em diferentes esferas governamentais e o protocolo integrado, canal que possibilita a realização de peticionamento de demandas por meio eletrônico aos órgãos governamentais integrantes (DISTRITO FEDERAL, 2020c; SARAIVA, 2018), conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Estrutura do Processo Eletrônico Nacional (PEN)



Fonte: Adaptado da UFFS (2023).

Em 2015, destacou-se a publicação do Decreto 36.756, de 16 de setembro de 2015, que estabeleceu o SEI como ferramenta oficial para a gestão de documentos no âmbito da Administração Pública direta e indireta do Distrito Federal por meio do designação das Unidades Setoriais de Gestão do SEI em todos os órgãos e entidades do GDF, estabelecendo prazos aos gestores para a disseminação, capacitação e implantação da ferramenta (DISTRITO FEDERAL, 2015). No ano de 2016, o CBMDF se torna o primeiro órgão distrital a implementar definitivamente o SEI, com 95% de sua documentação produzida em meio eletrônico (DISTRITO DEFERAL, 2021).

No âmbito do Detran/DF, as ações de adoção do SEI foram iniciadas por meio da publicação da Portaria Conjunta Nº 36, de 03 de julho de 2017, assinada em conjunto com Secretaria de Estado de planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (Seplag/DF). Nesta Portaria foram estabelecidos os procedimentos para a implantação e utilização do SEI e instituído o Comitê Setorial de Gestão do sistema no âmbito da autarquia, tendo como principais providências a delimitação dos prazos, o regramento para a digitalização dos processos físicos e a designação dos servidores integrantes, responsáveis em gerir e executar as ações de implementação do SEI no âmbito do Detran/DF, o que ocorreu entre os anos de 2017 e 2018. (DISTRITO FEDERAL, 2017).

Dentre outras providências necessárias ao estabelecimento do SEI como sistema oficial para a gestão de documentos e processos no âmbito do GDF, o Decreto nº 36.756/2015 estabeleceu como objetivos do SEI:

- I – aumentar a produtividade e a celeridade na tramitação de documentos e processos;
- II – aprimorar a segurança e a confiabilidade dos dados e das informações;
- III – criar condições mais adequadas para a produção e utilização de informações;
- IV – facilitar o acesso às informações; e
- V – reduzir o uso de papel, os custos operacionais e de armazenamento da documentação (DISTRITO FEDERAL, 2015).

Santos et al. (2017), elaboraram estudo que objetivava demonstrar o desenvolvimento da implementação do SEI no GDF por meio de ações governamentais que, à época, previa finalizar a implantação do sistema em toda sua estrutura administrativa até o ano de 2019.

As autoras ressaltaram que a implantação do SEI no GDF seria desafiadora pelo número de órgãos a serem contemplados mas destacaram a importância da inovação e estratégia governamentais para o alcance dos objetivos por meio de mentorias, formação de multiplicadores na disseminação das melhores práticas para a implementação, apoio da alta administração, dos dirigentes de órgãos e entidades, das unidades de gestão de pessoas e dos comitês de gestão setorial do SEI dos órgãos e entidades na superação das resistências às mudanças e no compartilhamento do conhecimento em relação ao uso das TICs pressupondo o compartilhamento de soluções e lições aprendidas intrínsecas à evolução da gestão pública.

Já em 2018, o GDF alcançou o objetivo de implantar o SEI em todos os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta e a partir de 2020 passou a adotar a implantação do sistema inclusive no âmbito dos serviços sociais autônomos e das organizações sociais que tenham contrato de gestão firmado com o GDF além de manter interligação com o SEI de órgãos externos ao GDF via módulo de barramento de serviços do PEN (DISTRITO FEDERAL, 2020).

Conforme Distrito Federal (2020b), o SEI é uma inovação que tem origem na implantação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento desenvolvido entre os entes que compõe a própria administração pública como projeto estratégico e que se for mantida como prática traz vantagens e benefícios, conforme resumido pelas informações do Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagens e benefícios da utilização do SEI

Vantagens	Benefícios
Portabilidade: 100% Web e pode ser acessado por meio dos principais navegadores do mercado.	Redução de custos financeiros, ambientais e operacionais associados à impressão (impressoras, toner, papel, contratos de impressão), entrega e ao armazenamento de documentos e processos.
Acesso Remoto: pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones de vários sistemas operacionais.	Redução do tempo gasto na abertura, manipulação, localização e tramitação de documentos e processos e eliminação de perdas, extravios e destruições indevidos de documentos e processos.
Acesso de usuários externos: gerencia o acesso de usuários externos, permitindo que tomem conhecimento dos documentos e, por exemplo, assinem remotamente contratos e outros tipos de processos.	Compartilhamento simultâneo de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta.
Controle de nível de acesso: gerencia a criação e o trâmite de processos e documentos com informações sensíveis, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos.	Auxílio aos servidores em sua rotina, com a disponibilização de modelos e orientações sobre como proceder em situações específicas.
Tramitação em múltiplas unidades: incorpora novo conceito de processo eletrônico, que rompe com a tradicional tramitação linear, inerente à limitação física do papel. Com isso, várias unidades podem ser demandadas, tomar providências e manifestar-se simultaneamente.	Incremento na publicidade dos processos, tornando mais fácil seu acompanhamento por servidores e por administrados, e o seu controle interno e pela sociedade.
Funcionalidades específicas: controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, inspeção administrativa, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, dentre outros.	Ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos, em razão da criação de uma plataforma única que permite a análise de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos distintos e a melhoria baseada em experiências de sucesso.
Sistema intuitivo: estruturado com boa navegabilidade e usabilidade.	Aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de dados e indicadores, em razão da criação de um conjunto de bases de dados de mesma natureza.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Distrito Federal (2020b, p. 13-16).

As vantagens e benefícios do SEI ilustradas no Quadro 2 são corroboradas por estudos realizados em instituições públicas em que foram verificadas algumas características após a implantação e uso do SEI. Dentre elas se destacam: celeridade no andamento dos processos (ALMEIDA, 2019; ARAÚJO, 2018; ARAÚJO, 2020; BARROS, 2020; BRASIL; SILVA, 2018; SILVA, 2018; SANTOS, 2019; TOTTI; ANJO, 2022); economicidade (BARROS, 2020; LIMA FILHO; PEIXE, 2017; NASCIMENTO, 2017; MULLER, 2017; SANTOS, 2019; TOTTI; ANJO, 2022); maior transparência (ARAÚJO, 2020; BARROS, 2020; NASCIMENTO, 2017); ganhos de produtividade (RIOS, 2016); ganhos de eficiência (ARAÚJO, 2018; ARAÚJO, 2020; BRASIL; RIOS,

2016; SILVA, 2018); maior segurança nos dados (BENINCASA NETO, 2017; LIMA FILHO; PEIXE, 2017); accountability (BENINCASA NETO, 2017) e melhoria do trabalho em equipe (BRASIL; SILVA, 2018; MULLER, 2017; NASCIMENTO, 2017).

Segundo Totti e Anjo (2022), que realizaram estudo qualitativo junto ao governo do Estado de Minas Gerais, o SEI destaca-se como iniciativa do governo eletrônico no Brasil ao ser capaz de proporcionar serviços e acesso às informações por meio da interação “Administração Pública - Administração Pública, Administração Pública - Organizações privadas e Administração Pública - Cidadão quando visa oferecer transparência, informações ou serviços de modo a ampliar a cidadania” (TOTTI; ANJO, 2022, p. 4), diferenciando-se do entendimento de Santos (2019), que considera o SEI uma solução de e-Gov com enfoque predominantemente interno voltada para a relações de governo para governo (G2G) ou do governo para seus próprios servidores (G2E).

Alguns estudos pontuaram a importância do uso do SEI na manutenção das atividades das organizações públicas durante o teletrabalho em período de pandemia, dando importância à possibilidade de acesso ao sistema de forma remota, mantendo-se o afastamento social e, com isso, diminuindo os riscos de proliferação do Coronavírus.

Santos, Farias e Nascimento (2022), realizaram pesquisa quali-quantitativa com objetivo de analisar as percepções dos usuários do SEI numa estatal pernambucana. Segundo os autores, os resultados apontam que o sistema foi intensamente utilizado durante a pandemia tendo em vista que o acesso remoto possibilitou a tramitação mais ágil dos processos, o que evitou atrasos nas atividades, mostrando-se uma ferramenta estratégica para a manutenção dos fluxos administrativos em toda sua hierarquia.

Marques et al. (2021), por meio de pesquisa quali-quantitativa junto a servidores de uma instituição pública de ensino superior, demonstraram que o SEI possibilitou a manutenção das atividades administrativas ao mesmo tempo em que conciliava as atividades com a prevenção ao Covid-19 por meio da adoção do teletrabalho. Os autores ressaltaram que além de estabelecer uma realidade de distanciamento social entre os servidores em teletrabalho, foi constatado um aumento da produtividade na entrega de suas demandas por meio do uso do sistema em questão.

Szeremeta, Kosinski e Pedralli (2022), descreveram o modelo de teletrabalho parcial adotado por um tribunal estadual de justiça brasileiro durante a pandemia onde destacaram a utilização do SEI em paralelo com a aplicação de tecnologia de *business intelligence* (BI) para possibilitar o fornecimento de informações de monitoramento individual de produtividade.

Os autores apontaram o uso da ferramenta chamada *Qlik Sense* que gera um painel de produtividade e indica por meio de gráficos simultâneos os dados de quantidades de processos de entrada e saída da unidade comparando os dados com os produzidos por cada servidor individualmente, proporcionando agilidade na tomada de decisões, redistribuição de tarefas, análise de possível sobrecarga na equipe e o dimensionamento da força de trabalho.

Tais pesquisas sobre o SEI corroboram o estudo de Souza e Silva (2021), que exploraram a importância dos sistemas de informação na pandemia de Covid-19 e afirmam que nesse período “o impacto dos sistemas de informação e inovação tecnológica no campo de trabalho é óbvio. Com o isolamento da sociedade, o uso dessas ferramentas tornou-se uma forma de prevenir a propagação da doença” (SOUZA; SILVA, 2021, p. 26). Para os autores, a importância dos sistemas de informações se deve pela possibilidade de transformarem dados em informações úteis, sendo capazes de armazenar e processar os dados das organizações de maneira que sua recuperação para análise e utilização seja feita eficientemente.

Diante das informações abordadas e com intuito de possibilitar e aprofundar as discussões quanto ao objetivo geral proposto neste estudo, trataremos a seguir sobre o teletrabalho e algumas particularidades ligadas ao tema e sua adoção no período da pandemia de Covid-19.

2.4 Teletrabalho

A presente sessão desenvolve uma base teórica sobre teletrabalho onde serão apresentados, sem a intenção de esgotar todas as discussões sobre o tema, a origem, conceitos, aspectos favoráveis e desfavoráveis do teletrabalho, histórico e experiências do teletrabalho na administração pública brasileira e, finalmente, as experiências dessa modalidade de trabalho no contexto da pandemia do Covid-19, obtidas a partir de artigos empíricos sobre o tema.

2.4.1 Breve histórico e conceitos

Apesar do atual avanço e abrangência do uso das TICs nas esferas das organizações públicas e privadas mundiais para a realização do teletrabalho, há indícios de que o uso das telecomunicações para a realização do trabalho remoto não é tão inovador. Segundo Nogueira e Patini (2012), a realização do trabalho remoto remonta ao século XIX nos Estados Unidos da América, mais precisamente na companhia Estrada de Ferro Penn. Nesse momento, o teletrabalho era utilizado através de um sistema próprio de telegrafia para o controle dos funcionários que se encontravam longe do escritório central da companhia, localizado em Chicago.

Mais adiante, nos anos 1970, os Estados Unidos estavam passando por um período de enfraquecimento da economia por influência de uma crise de petróleo e consequentes impactos no aumento dos custos do setor de energia e complicações no setor de transportes. Esse contexto influenciou o uso e o barateamento do preço das TICs, dando grande evidência ao trabalho remoto (FIGUEIREDO et al., 2020; ROCHA; AMADOR, 2018).

Na mesma década, foi publicado o estudo de Nilles (1975), que é citado como o trabalho de origem na definição do conceito de teletrabalho (BJURSELL; BERGMO-PRVULOVIC; HEDEGAARD, 2021; FARIA, 2020; SCHMITTA; BREUERBB; WULFC, 2021). No seu trabalho, o físico americano Jack Nilles elaborou alguns estudos sobre o tema, onde apresentou o termo *telecommuting* (telecomutação, em tradução para o português). Esse novo termo foi criado para caracterizar a utilização de computadores e/ou telecomunicações na diminuição do tempo de deslocamento do trabalhador até o local de trabalho por meio da alocação dos trabalhadores em suas próprias residências ou o mais próximo possível delas.

Mais adiante, em suas publicações, Nilles (1997) passa a utilizar o termo *telework* (teletrabalho, na tradução para o português). Nesse caso, inclui outras formas de se realizar atividades fora do ambiente de trabalho, utilizando-se das TIC's mais modernas à época, inclusive a internet (NILLES, 1997).

Sobre a diferenciação entre os termos *telecommuting* e *telework*, Rocha e Amador (2018) aduzem que o termo *telecommuting* é mais comum nos EUA. Nesse caso, diz respeito à transferência das atividades do trabalhador da sede da empresa para o local onde são realmente realizadas por meio de ferramentas de telecomunicação.

Já o termo *telework* é mais utilizado na Europa e dá importância às atividades executadas por meio das tecnologias. Ressalta-se que os dois termos em questão “dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 153).

Mello (1999), ressalta que não há, na língua portuguesa, algum termo com o mesmo significado de *commuting*, expressão que deu origem ao termo *telecommuting* e tem tradução mais próxima de ida e volta ao trabalho. No português o termo que mais se aproxima de *telecommuting* é teletrabalho e, de acordo com o dicionário de português (*online*) Dicio tem o significado de:

Trabalho que pode ser realizado remotamente, fora do espaço da empresa ou da sede da entidade empregatícia, feito com auxílio de computadores ou de outros dispositivos cuja comunicação à distância pode ser efetuada. Etimologia: Tele, do grego tele, “longe” = trabalho (TELETRABALHO, 2022)

Apesar do consenso da origem do termo nas publicações de Nilles (1975; 1997), a construção do conceito de teletrabalho ainda se apresenta de maneira consideravelmente difusa nos referenciais. Permanece com a apresentação de termos distintos para a execução de práticas iguais e o uso de termos iguais para definir práticas diferentes (ROCHA; AMADOR, 2018). Segundo Goulart (2009), é grande a variedade de definições para o termo teletrabalho na literatura, listando conceitos que ainda estão em processo de construção, deixando-se transparecer que não há consenso entre os pesquisadores sobre o assunto. O autor discute que o uso ou não das TICs e o número de horas utilizadas nas atividades realizadas fora do ambiente de trabalho convencional são os pontos onde encontram-se as maiores divergências nos conceitos entre os estudiosos (GOULART, 2009).

Rocha e Amador (2018), ressaltam que é válido diferenciar as atividades que se relacionam com o termo “trabalho em domicílio” do termo teletrabalho. Segundo as autoras, o termo “trabalho em domicílio” está ligado à produção de bens pela indústria. Principalmente à época da Revolução Industrial em que os trabalhadores cumpriam etapas de produção em suas próprias casas antes do sistema fabril centralizar sua produção.

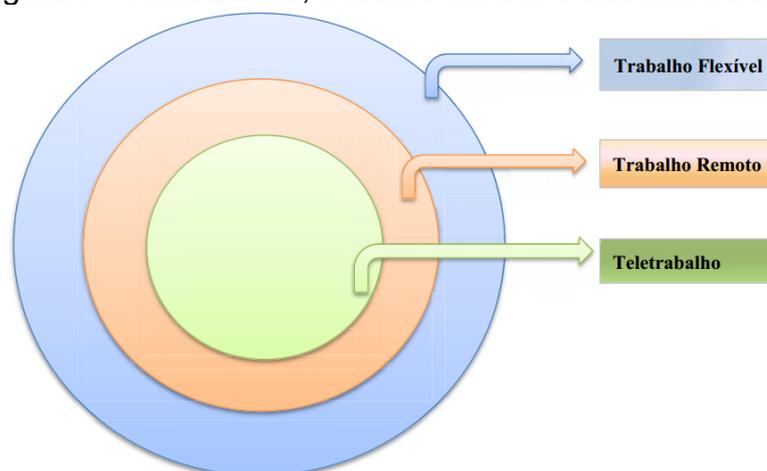
Para Nogueira e Patini (2012), o trabalho remoto deve ao modo de produção capitalista sua característica de flexibilidade ofertada ao mercado de trabalho, o que

acabou dando relevância a essa modalidade ao contexto atual na sociedade. Em seu estudo, os autores, além de citarem o uso dos termos *telecommuting*, *e-commuting*, *telework* e *e-work* como sinônimos para teletrabalho, adotam como preferencial o termo “trabalho remoto”.

A justificativa para a escolha desse termo se deu por ser possível elencar diferentes possibilidades como o trabalho executado por trabalhadores distantes entre si. Nesse caso, sem obrigação de estarem trabalhando em filiais da organização. Incluem, também, o caso dos trabalhadores que exercem suas atividades na sede da organização, mas que estão distantes geograficamente de seus líderes e colegas (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Nogueira e Patini (2012) ainda ressaltam a definição do termo “trabalho flexível” por representar a flexibilidade em várias características da organização. Entre elas estão: contratação, qualificação, remuneração, localização, horário de trabalho e gestão, onde o trabalhador pode atuar na sede da organização ou de forma remota, sendo que, dessa maneira, o “teletrabalho é uma condição para o trabalho remoto e ambos estão contidos na forma de trabalho flexível” (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p. 126). Tal definição está representada pela Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível



Fonte: Nogueira e Patini (2012).

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) (2020), o teletrabalho é: uma modalidade de trabalho intelectual que é desempenhado à distância e fora da sede do empregador por meio das tecnologias de informação e comunicação, sendo formalizado por contrato e por meio de controle, supervisão e subordinação. A instituição também destaca o conceito de *home office*, que considera

uma das modalidades de teletrabalho, como todo e qualquer trabalho intelectual desempenhado na residência do trabalhador. Nesse caso, contando com a utilização de tecnologias que possibilitem receber e repassar dados e informações relacionados às atividades de trabalho.

Já para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2017), o teletrabalho é a maneira de se realizar o trabalho desde um local distante da organização. Sendo assim, prevê o distanciamento físico do local de produção ou de realização do serviço e o local onde está sediada a organização. A comunicação entre o trabalhador e a sede será mediado por meio de recurso tecnológico que facilite a informação e comunicação.

Mello et al. (2014), argumentam que não existe definição única para teletrabalho que seja amplamente aceita. Mas, a partir da opinião de um conjunto de autores, há concordância de que existem três características principais mais frequentes que são utilizadas para definir teletrabalho: a) seja regulado/formalizado por algum tipo de acordo; b) seja um trabalho realizado à distância do local sede da organização, por funcionário ou autônomo e; c) faça uso de TIC para auxiliar nas atividades desenvolvidas à distância.

A arguição de Mello et al. (2014) quanto às três características mais frequentes nos conceitos de teletrabalho pode ser confirmada por meio das informações constantes do Quadro 3 abaixo que contêm, de modo resumido, alguns conceitos que surgiram na literatura ao longo dos anos.

Quadro 3 - Conceitos de teletrabalho

Autor	Conceito de teletrabalho
Nilles (1997b, p. 15)	“levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”.
Boonen (2002, p. 110)	“uma forma de substituição parcial ou total de idas e vindas diárias à organização, por tecnologia de telecomunicações, com auxílio de computadores e outros equipamentos disponíveis no mundo do trabalho, tais como fax, notebook, equipamentos de teleconferência, telefone fixo e celulares.”
Rebelo (2004, p. 4)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.”
Fiolhais (2007, p. 238)	“Atividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos de telecomunicações.”

Autor	Conceito de teletrabalho
Estrada (2014, p. 15)	“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”.
Vilarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 138)	“Uma forma de organização de trabalho por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou completamente fora do local de trabalho convencional da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação”

Fonte: Adaptado pelo autor, de acordo com os autores supramencionados.

Além dos diversos conceitos de teletrabalho que se apresentam na literatura internacional, faz-se necessário destacar que eles também são classificados em algumas categorias. Neste sentido, Rocha e Amador (2018), destacam seis categorias principais de teletrabalho, sistematizadas a partir de um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores nos EUA, Japão e mais 10 países europeus. São elas:

- 1) Trabalho em domicílio: também denominado *home office*, no qual os trabalhadores desempenham suas atividades em suas próprias residências;
- 2) Trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores desempenham suas atividades em pequenas filiais da organização principal;
- 3) Trabalho em telecentros: os trabalhadores desempenham as atividades em estabelecimentos situados nas proximidades de suas residências. Nesse caso, dispõem de postos de trabalho a empregados e/ou organizações ou serviços de telecomunicações a clientes de forma remota;
- 4) Trabalho móvel: trabalhadores que exercem atividades fora de seus domicílios ou da sede das organizações por meio de viagem a negócios ou trabalho de campo;
- 5) Trabalho em empresas remotas ou *off-shores*: trabalhadores exercem suas atividades em *call-centers* onde suas organizações instalam escritórios-satélites;
- 6) Trabalho informal ou misto: trabalhadores combinam com seus empregadores suas atividades fora do local de trabalho por horas ou dias preestabelecidos.

Segundo as autoras, todas as categorias supramencionadas têm em comum a flexibilização dos espaços e do tempo despendido ao trabalho, evidenciando a

substituição do deslocamento do trabalhador até a organização pelo uso das tecnologias que proporcionam a comunicação remota (ROCHA; AMADOR, 2018).

Nesse sentido, importante ressaltar que, de acordo com Baruch e Nicholson (1997), existem quatro condições para que o teletrabalho seja viável e eficaz: condições individuais, condições de trabalho, condições organizacionais e condições familiares. Diante destas condições, os autores incluíram a tecnologia como fator chave para sua realização.

Na busca por avaliar uma estimativa de quantos teletrabalhadores temos hoje em dia no mundo, é possível encontrar certa dificuldade. Isso porque também existem muitas informações divergentes na literatura sobre o assunto, mas é forte a constatação da aceitação e do acelerado crescimento dessa modalidade de trabalho, mesmo antes da pandemia. Nesse contexto, muitos países já elaboraram legislações específicas para reconhecer e regulamentar a prática de teletrabalho em seus mercados de trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil, apesar da vigência da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto Lei nº 5.452/1943, foi só a partir da publicação da Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011 que, de certa forma, o teletrabalho foi contemplado na legislação nacional. A Lei nº 12.551/2011 estabeleceu a não distinção entre o trabalho realizado na empresa, o trabalho realizado no domicílio do trabalhador e o trabalho realizado à distância.

Além disso, o dispositivo legal equiparou os efeitos jurídicos da subordinação por meios telemáticos e informatizados com aqueles exercidos por meios pessoais e diretos. Apesar disso, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), ressaltam que ainda não existe regulamentação consolidada sobre o teletrabalho no Brasil. Isso possibilita que as empresas elaborem programas próprios a fim de desenvolver as melhores práticas de trabalho para suas demandas e de seus funcionários.

Porém, a regulamentação do teletrabalho no Brasil foi oficializada apenas a partir da publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017). Nela, em seu Art. 75B, foi definido o conceito de teletrabalho para validade em nosso regramento legal:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

Destaca-se que a Lei nº 13.467/2017, além de oficializar o conceito de teletrabalho na legislação brasileira, também abrange em seu teor aspectos importantes como: regras para alteração do regime presencial para o de teletrabalho, obrigação de implementação de dispositivos contratuais, responsabilização do empregador quanto ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, a manutenção e/ou fornecimento de ferramentas tecnológicas e a infraestrutura mínima adequada para a realização do teletrabalho (BRASIL, 2017).

A literatura apresenta vários benefícios ao teletrabalho, mas também reconhece e aponta muitos desafios e desvantagens. Esses devem ser considerados não só nas relações entre os trabalhadores e as organizações, mas também à sociedade (FIGUEIREDO et al., 2021; ROCHA; AMADOR, 2018;). Tais aspectos serão discutidos a seguir.

2.4.2 Vantagens e desvantagem do teletrabalho

Sobre esse contexto, Boonen (2002) ressalta que a implantação do teletrabalho traz alterações significativas na forma que as organizações administram suas funções, controles e infraestrutura. Assim como essa forma de operação gera mudanças na forma como os indivíduos se autorregulam e se sociabilizam. Sendo possível gerar benefícios de ambos os lados por meio dessa nova relação trabalhista. O autor destaca o nível de comprometimento algo essencial aos teletrabalhadores e como possível vantagem competitiva, dado à importância de se ter pessoas que se dediquem ao trabalho e que se identifiquem com os valores organizacionais, alcançando, assim, melhores resultados.

De acordo com Rocha e Amador (2018), muitos são os assuntos tratados nas discussões sobre teletrabalho. Alguns se destacam como a regulamentação legal, as características essenciais aos teletrabalhadores e os impactos subjetivos de suas interações laborais. As autoras destacam que os temas discutidos mais frequentemente na literatura sobre teletrabalho são relacionados às vantagens e desvantagens geradas pelas relações assumidas nesta modalidade de trabalho.

Porém, segundo as mesmas autoras, as vantagens e desvantagens apresentadas pela literatura não alcançam o nível de complexidade das realidades vivenciadas nas práticas do teletrabalho.

Em razão das muitas particularidades envolvidas ao teletrabalho, são encontrados muitos resultados contraditórios nos estudos realizados, revelando que há muito a ser explorado e desenvolvido sobre o tema. Ao tempo que um estudo apresenta, em seus resultados, que a maioria dos teletrabalhadores participantes estavam satisfeitos nas áreas pessoal e familiar. Por outro lado, outro estudo comprova que os teletrabalhadores estudados relataram estar mais insatisfeitos nos assuntos pessoais e de família do que os não teletrabalhadores (LEMOS; LEITE; SCHNEIDER, 2020).

Nesse sentido, Nogueira e Patini (2012) destacam que a oportunidade de se trabalhar remotamente, inclusive a partir do próprio domicílio, possibilita reduzir o estresse do ambiente de trabalho quanto ao vestuário, cumprimento de horários, trânsito nas horas de pico, pressão das chefias. Mas, de outro lado, há o isolamento social dos teletrabalhadores, que perdem a convivência com os colegas que o ambiente organizacional proporciona.

Há uma considerável quantidade de evidências que apontam que os teletrabalhadores demonstram ser mais produtivos e trabalham mais horas que os colegas que desempenham suas atividades nos escritórios das organizações. Há um aumento no nível de satisfação ao se livrarem da agitação diária de percorrer longas distâncias. Isso porque eles encontram equilíbrio entre a vida privada e o trabalho e o tempo que economizam no trânsito pode ser utilizado na dedicação à empresa. A flexibilidade de horário possibilita maior interação dos teletrabalhadores com suas famílias, o cumprimento de obrigações e atividades de trabalho sem despender o dia inteiro para tal. Os estudos comprovam que o teletrabalho reduz a rotatividade de pessoal, o que se traduz em economia em formação e contratação de mão de obra pelos empregadores. Soma-se a isso a economia com consumo de energia e custos imobiliários (OIT, 2013).

Dentre as várias vantagens/benefícios citados na literatura em relação aos teletrabalhadores alguns são mais recorrentes:

- Flexibilidade de horário, diminuição de deslocamentos, redução de gastos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BOONEN, 2002; FILARDI; CASTRO;

ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020; FIGUEIREDO et al., 2021; ROCHA; AMADOR, 2018);

- Maior autonomia, aumento de produtividade, aumento da satisfação e motivação profissional, equilíbrio entre vida profissional e vida familiar (FIGUEIREDO et al., 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020);
- Melhor organização do tempo livre, melhoria na vida social, redução da interferência de colegas, desenvolvimento de sentimento de responsabilidade como profissional, aumento da qualidade de vida no trabalho, redução do stress, desenvolvimento pessoal, crescimento profissional, melhora das competências individuais, aumento da eficiência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020);
- Redução do risco de acidentes e doenças (FIGUEIREDO et al., 2021).

Importante ressaltar que, apesar da recorrência de citações na literatura quanto à redução de gastos pelos teletrabalhadores, Barros e Silva (2010) afirmam que essa economia de custos nem sempre ocorre satisfatoriamente. Tendo em vista que ao tempo que o trabalhador diminui gastos com deslocamento até o trabalho, passa a ter maiores gastos com energia e demais itens em seu próprio lar, além dos itens da rotina antes disponíveis em seu local de trabalho.

Em relação às vantagens/benefícios gerados às organizações com a implantação/realização do teletrabalho, destacam-se na literatura:

- O aumento de produtividade, a diminuição dos custos com espaço físico, diminuição do absenteísmo, retenção de competência (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BOONEN, 2002; CASTRO; ZANINI, 2020; FIGUEIREDO et al., 2021; FILARDI; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018);
- Aumento da motivação, flexibilidade e comprometimento organizacional (ADERALDO; LIMA, 2017; FIGUEIREDO et al., 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020);
- Otimização do recrutamento tendo em vista a melhora na imagem da organização e possibilidade de integração de pessoas com deficiência (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2020).

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ressaltam que mesmo reconhecendo os benefícios advindos da implementação do teletrabalho, os estudos apontam problemas comuns associados a esta modalidade laboral. A pesquisa evidenciou um lado obscuro da escolha e uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação que, mesmo proporcionando arranjos de trabalho dinâmicos, podem ser comparadas às condições de trabalho de tempos passados. As autoras citam os termos “infoproletariado” e “ciberproletariado” para exemplificar teletrabalhadores que utilizam de tecnologia avançadas, mas vivem sobrecarregados pelo trabalho, cobrança e isolamento excessivo.

Os estudos demonstram alguns aspectos negativos do teletrabalho, como: insuficiência de suporte técnico pelo empregador, baixa velocidade de internet, problemas com *softwares*, falhas na interação e comunicação da equipe de trabalho com os teletrabalhadores, isolamento social dos teletrabalhadores, sobrecarga de trabalho e pouco tempo de descanso e recuperação, considerando que há uma tendência de os teletrabalhadores estenderem sua jornada laboral quando não há controle social ou tecnológico de suas jornadas (VILARINHO; PASCOAL; DEMO, 2021).

A partir de um estudo realizado numa organização da esfera pública brasileira, Hau e Todescat (2018), ressaltam que não foi evidenciada nenhuma grande desvantagem com a implementação do teletrabalho na opinião dos participantes da pesquisa. Mas os autores elencaram, dentre as desvantagens auferidas, a visão preconceituosa em relação ao teletrabalho, o distanciamento do campo profissional, a exigência do aumento de produtividade, possibilidade de redução na carreira, impedimento da ascensão e promoção profissionais, isolamento social, falta de legislação específica, dificuldade de concentração, aumentos dos custos residenciais, distração com o ambiente familiar e o mau gerenciamento do tempo atrelado à desatenção e à desorganização dos horários. Destaca-se, nesse estudo, que mesmo elencando uma série de desvantagens os trabalhadores corroboram existirem mais pontos positivos com a implementação do teletrabalho.

São várias as desvantagens ou riscos citados pela literatura na implementação e realização do teletrabalho. De acordo com a revisão de literatura de Rocha e Amador (2018), os estudos que focam nos aspectos desvantajosos do teletrabalho citam principalmente a complexidade que as empresas têm em controlar os teletrabalhadores. Além disso, no distanciamento e perda de vínculos destes com

as organizações. Segundo as autoras o receio das organizações em perder o controle de seus empregados tem sido indicado como o principal impedimento à implementação do teletrabalho.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) corroboram nesse sentido ao salientar que a implantação do teletrabalho vem a ser uma solução para as organizações no sentido de descentralizar suas atividades, obter economia nos custos, aumento de produtividade e da motivação de seus empregados, redução nos índices de absenteísmo e demais vantagens obtidas por meio da flexibilização das relações trabalhistas, porém salientam que:

(...) essa mesma flexibilização, proporcionada pelo uso de tecnologias, aumenta o controle que a organização exerce sobre os indivíduos. Discursos organizacionais sustentam que o teletrabalhador precisa ser autônomo, disciplinado, confiável e proativo, entre outros aspectos de uma postura que mantém os empregados sujeitos às demandas das empresas pelo seguinte processo: ao ser nomeados pela organização como pessoas com competências e capacidades distintas, diferenciadas em relação a outros trabalhadores da instituição, os teletrabalhadores acabam sendo dominados por esse posicionamento organizacional para além da jornada de trabalho, o que os torna propensos a se dedicar ainda mais ao trabalho para corresponder a uma suposta competência que lhes foi confiada pela organização (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017, p. 515).

É o mesmo entendimento de Rocha e Amador (2018), quando salientam que o teletrabalhador se encontra em meio à uma realidade de aumento de pressão pela flexibilidade na execução de suas competências. Soma-se a isso a jornada de trabalho em qualquer local e horário e, muitas vezes, a situação se agrava com a utilização excessiva de aplicativos para dispositivos móveis. Tal realidade torna-se um risco, visto que as demandas de trabalho passam a ser realizadas em momentos reservados para o lazer ou descanso do trabalhador.

O Quadro 4 abaixo resume as informações com as principais vantagens e desvantagens exploradas na literatura com a implementação do teletrabalho de forma subdividida para os teletrabalhadores, organizações e sociedade:

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens/benefícios	Desvantagens/riscos
Teletrabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade de horário; ▪ Diminuição de deslocamentos; ▪ Redução de gastos; ▪ Maior autonomia; ▪ Aumento de produtividade; ▪ Aumento da satisfação e motivação profissional; ▪ Equilíbrio entre vida profissional e familiar; ▪ Melhor organização do tempo livre; ▪ Melhoria da vida social; ▪ Redução da interferência de colegas; ▪ Sentimento de responsabilidade como profissional; ▪ Qualidade de vida no trabalho; ▪ Redução do stress; ▪ Desenvolvimento pessoal; ▪ Crescimento profissional; ▪ Melhora nas competências individuais; ▪ Aumento da eficiência; ▪ Redução do risco de acidentes e doenças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte técnico insuficiente; ▪ Velocidade de internet e problemas com <i>softwares</i>; ▪ Condições ergonômicas insatisfatórias; ▪ Esgotamento psicológico; ▪ Problemas com a regulamentação legal do teletrabalho; ▪ Dificuldades de interação/comunicação entre equipe e teletrabalhadores; ▪ Isolamento social; ▪ Sobrecarga de trabalho; ▪ Perda de vínculo com a organização; ▪ Conflito entre trabalho e família; ▪ Distração com as atividades domésticas e com a família; ▪ Possibilidade de promoção reduzida; ▪ Perda do espírito de equipe; ▪ Dificuldades na participação das discussões profissionais e na geração de ideias.
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da produtividade; ▪ Diminuição dos custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; ▪ Diminuição do absenteísmo; ▪ Retenção de competência; ▪ Aumento da motivação; ▪ Flexibilidade organizacional; ▪ Comprometimento organizacional; ▪ Otimização do recrutamento; ▪ Integração de pessoas com deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento alto em TICs; ▪ Dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores; ▪ Dificuldade no desenvolvimento do trabalho em equipe; ▪ Dificuldade na avaliação de desempenho; ▪ Perda de integração e vínculo do teletrabalhador com a organização.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição do trânsito nos horários de pico; ▪ Diminuição da poluição; ▪ Redução no uso do papel; ▪ Maior desenvolvimento das TICs; ▪ Geração de empregos. 	

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Boonen (2002); Figueiredo et al. (2021); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2020); Rocha e Amador (2018); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).

Percebe-se, ao se analisar o Quadro acima, que há certo antagonismo entre as vantagens para os teletrabalhadores e as organizações. Onde, muitas vezes, o que pode ser considerado como vantagem para um é desvantagem para o outro. Mas, por outro lado, há muitos pontos de convergência nas vantagens e desvantagens de ambos. Observa-se também que não foi listada nenhuma desvantagem para a sociedade na literatura referenciada com a implementação do teletrabalho.

Conforme entendimento de Filardi, Castro e Zanini (2020), o aumento do uso das TICs permitiu o desenvolvimento da flexibilidade e do gerenciamento de processos organizacionais. O que também levou à evolução do teletrabalho nos últimos anos principalmente no âmbito das organizações privadas, tendo em vista as

vantagens em se adotar essa modalidade de trabalho. Contando, inclusive, com vasta produção de artigos na literatura, diferentemente do que ocorreu no âmbito da administração pública, que ainda conta com uma produção de estudos científicos escassa (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). O contexto do teletrabalho no setor público brasileiro será abordado a seguir.

2.4.3 Teletrabalho no setor público brasileiro

Dando importância à demanda crescente por serviços públicos bem prestados à população, a utilização de novas tecnologias e inovações nas organizações públicas brasileiras demonstra-se cada vez mais necessária. O setor público brasileiro tem buscado incrementar a capacidade de produção de seus servidores. Isso se deu de duas formas, segundo Mendes, Oliveira e Veiga (2020):

- 1) Demandando renovação nas competências e nas estratégias organizacionais;
- 2) Buscando desenvolver e aprimorar suas atividades com vistas a melhores desempenhos nos resultados desenvolvidos com qualidade, eficiência e redução de custos.

Essa realidade ratifica o entendimento de Bresser-Pereira (1998) em relação às ações planejadas por meio da reforma gerencial do Estado Brasileiro. Esta foi iniciada em 1995, e estabeleceu um período de alterações na forma de gerir as organizações públicas. Assim, priorizou alcançar um crescimento expressivo na eficiência da administração pública, propondo ações de desburocratização, redução de custos e aumento da qualidade nos serviços públicos.

Em revisão de literatura sobre o teletrabalho no setor público, Oliveira, Andrade e Pantoja (2020), pontuam que as reformas as quais o setor público brasileiro vem passando ultimamente catalisam a necessidade de reconsiderar as estruturas organizacionais, processos e condições de trabalho e ressaltam que tais transformações trouxeram inúmeros desafios e estimularam a busca por formas mais flexíveis de trabalho. As autoras salientam que, apesar do teletrabalho não ser uma modalidade recente ou inovadora, ainda é incipiente no caso específico do setor público, mesmo que sua implantação seja crescente nos últimos anos (OLIVEIRA; ANDRADE; PANTOJA, 2020).

Nesse contexto, em relação às primeiras experiências de teletrabalho no setor público, destaca-se que no ano de 1985 o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública atualmente vinculada ao ME, implementou o Projeto-Lar, que consistiu em manter um colaborador trabalhando em sua casa com o apoio de um microcomputador e realizando a comunicação com a empresa por meio de teleprocessamento, realizado com a gravação das informações elaboradas pelo colaborador. Essas informações gravadas em disquetes eram levadas ao SERPRO, visto não existir, à época, tecnologia de transmissão online dos dados. Tal experiência foi abandonada para ser retomada em 1997 com o estudo de viabilidade das tecnologias e a chegada da internet, o que anos depois resultou no projeto-piloto de teletrabalho (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

De acordo com Goulart (2009), esse projeto-piloto no SERPRO iniciou sua execução em 2006 com a participação de 23 teletrabalhadores e duração de seis meses, apresentando aumento de produtividade de 12% ao final desse período. A proposta contou com a proposição de um modelo para todos os setores da empresa, contendo regras de implantação, fases e instrumentos para a execução. O objetivo de implantação do teletrabalho na empresa era possibilitar melhoria na qualidade de vida para os colaboradores e aumento de produtividade e diminuição de custos para o SERPRO.

Lepletier e Cruz (2018), destacam que o SERPRO prevê em suas normas de realização do teletrabalho, a oferta de notebook, equipamentos para conectividade e ergonomia e um ramal telefônico para que a experiência do servidor em teletrabalho seja a mais próxima possível a do trabalho presencial. De acordo com os autores, é importante relacionar no contrato de trabalho todos os custos envolvidos na realização do teletrabalho para evitar que haja abuso por parte dos empregadores.

Conforme estudo de Oliveira e Pantoja (2018), na esfera Federal, além do SERPRO, diversos órgãos públicos implementaram o teletrabalho. Dentre os quais citam o Tribunal de Contas da União (TCU), a Advocacia Geral da União (AGU), a Receita Federal do Brasil (RFB), Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria Geral da República (PGR), Agências Reguladoras e Ministérios. Segundo as autoras, percebe-se que mesmo estando numa fase inicial, a utilização do teletrabalho no setor público já se encontrava estabelecida. De acordo com Oliveira, Andrade e Pantoja (2020) essa utilização pode ter apresentado um aumento significativo com a publicação da Instrução Normativa nº 01/2018 (BRASIL, 2018), que

garantiu legitimidade e maior segurança para as entidades públicas. Posteriormente, a Instrução Normativa nº 01/2018 foi revogada pela Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020).

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), corroboram nesse sentido, ao afirmar que nos últimos anos a implementação do teletrabalho no setor público brasileiro tem se consolidado utilizando-se, principalmente, de meios instrumentais e legais como portarias, resoluções e leis nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e também do próprio SEI como sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos.

Fortalecendo esse entendimento, o estudo de Mendes, Oliveira e Veiga (2020), que objetivou discutir as vantagens, desafios e possibilidades de inserção do servidor público brasileiro no teletrabalho cita inúmeros exemplos de órgãos da administração pública que implementaram o teletrabalho, listando, inclusive, o Detran/DF e outros órgãos como exemplo de entidades não pertencentes à esfera federal que já implementaram o teletrabalho, demonstrando a abrangência desse regime nos demais entes federativos.

Os autores destacam que a adoção do teletrabalho na administração pública não é uma ação fácil de ser realizada. Sendo, assim, necessário selecionar atividades prioritárias que devem ser compartilhadas e acompanhadas consistentemente. Além disso, apontam a necessidade de investimento em softwares e treinamentos para as chefias com ênfase na gestão de pessoas priorizando os resultados e garantindo a qualidade nos serviços disponibilizados. Salientam que:

(...) o teletrabalho não é admitido para qualquer atividade no serviço público, haja vista que para determinados setores da Administração Pública, especialmente, aqueles que necessitam fazer atendimento ao público ou prescindam de interação funcional para sua execução não podem realizar essa prática laboral, pois, o interesse público jamais deve ser suplantado em prol da melhor prestação do serviço público (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020, p. 12754).

Filardi, Castro e Zanini (2020), realizaram estudo para investigar possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção de teletrabalhadores e gestores do SERPRO e da RFB. Os autores chegaram a resultados que corroboram as vantagens e desvantagens apontadas no item 2.5.2 da presente dissertação e apontam dois caminhos de atuação da administração pública quanto aos resultados obtidos na pesquisa:

- a) desenvolver instrumentos que auxiliem no equilíbrio entre as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, dando ênfase a infraestrutura, tecnologia e ao atendimento psicológico.
- b) implementar ferramentas de controle e gestão que minimizem a falta de experiência dos gestores nesta prática trabalhista e atentem para a isonomia de critérios na avaliação dos teletrabalhadores.

No âmbito da administração pública do Distrito Federal, o teletrabalho não tem a mesma estrutura e legislação encontradas no âmbito do governo federal, sendo que a última norma que regulamentou o teletrabalho foi o Decreto nº 42.462/2021 (DISTRITO FEDERAL, 2021). Esse decreto prevê as condições para a realização do teletrabalho, as atribuições e responsabilidades dos participantes candidatos a realização dessa opção laboral. No caso específico do Detran/DF, houve um período de experiência em regime de projeto-piloto de teletrabalho, ao longo de seis meses do ano de 2019 por meio do Decreto nº 39.368/2018.

Tal experiência foi seguida da implementação do teletrabalho em regime excepcional e provisório em razão da situação de emergência em saúde pública e pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em decorrência do Coronavírus – COVID 19. Algumas experiências e discussões relevantes ao contexto de pandemia e teletrabalho presentes na literatura serão abordadas a seguir.

2.4.4 Teletrabalho e pandemia

Os primeiros meses do ano de 2020 trouxeram uma crise marcada na história da humanidade: a pandemia do novo Coronavírus (COVID-19). A pandemia impôs o isolamento social como estratégia de sobrevivência, impactando sobremaneira a rotina de vida, trazendo a necessidade de adaptação da população em vários aspectos. Dentre as maiores mudanças, a forma de se trabalhar está destacada. O que resultou na grande difusão e adoção do teletrabalho por meio do uso das TICs com o objetivo de manter as demandas de produção e subsistência mundiais.

Importante destacar que, conforme apontado por Rymaniak et al. (2021), em seu histórico anterior à pandemia, o teletrabalho era adotado de forma voluntária por gestores e empregados. Após a decretação das restrições impostas em combate ao contágio da COVID-19, passou a ser adotado de forma discricionária, alterando-se de forma significativa as práticas anteriores em relação ao teletrabalho, sendo que foi

adotado de forma compulsória como resposta rápida à crise sanitária e de forma a assegurar a continuidade das atividades laborais.

Nesse contexto de adoção do teletrabalho de forma emergencial é importante destacar que não foi possível planejar a implementação ou sequer levantar o perfil dos servidores que poderiam ser potenciais teletrabalhadores. Conforme aponta Nilles (1997b), é necessário obedecer a alguns critérios para se obter sucesso na implementação do teletrabalho. De acordo com o autor, estão entre as etapas essenciais para implementação do teletrabalho:

- a) elaboração de um projeto que detalhe as ações a serem realizadas;
- b) convencimento da alta administração e dos colaboradores no sentido de que se tornem voluntários ao teletrabalho;
- c) seleção dos teletrabalhadores com a delimitação de quais atividades podem ser realizadas remotamente e avaliação do perfil adequado dos profissionais;
- d) disponibilização de ambiente, tecnologia e suporte adequados para o teletrabalho, providenciando que o teletrabalhador possa ter acesso aos mesmos softwares disponibilizados no ambiente organizacional;
- e) estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho que sejam mensuráveis e atingíveis e que garantam ao teletrabalhador a clareza em relação às atividades que devem ser realizadas bem como os prazos e a qualidade das entregas;
- f) realização de treinamento para teletrabalhadores e gestores onde possam ser repassados aspectos práticos e comportamentais do teletrabalho;
- g) avaliação do teletrabalho por meio de reuniões e troca de experiências entre os profissionais possibilitando a alteração das normas estabelecidas sempre que necessário.

Sem a possibilidade de obedecer às etapas supramencionadas, considerando o contexto emergencial da adoção do teletrabalho, Losekann e Mourão (2020) salientam que, durante a pandemia, os teletrabalhadores procuraram se adaptar o mais rápido possível a uma realidade de teletrabalho que não foi corretamente planejada e estruturada, sendo necessário uma rápida adaptação às novas tecnologias, às novas formas de interação e comunicação entre as equipes.

As autoras ressaltam também, a importância da motivação dos trabalhadores para a gestão de pessoas nas organizações num contexto complexo para o controle

de frequência e o estabelecimento de metas na realização do teletrabalho. Nessa realidade o teletrabalhador transfere o controle de tempo dedicado ao trabalho para dentro da sua própria casa, podendo manter-se online para cumprir suas metas e evitar uma impressão de ócio para a chefia.

Por outro lado, de acordo com as autoras, dando importância às particularidades do contexto de pandemia, os gestores buscaram dosar as medidas de realização de metas e promoveram a produtividade e a inovação com objetivo de alcançarem resultados sem afetar a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, tornando tais experiências muito importantes não só para o período pandêmico, mas, também, para o futuro, onde o teletrabalho ocupará espaço maior e herdará o aprendizado adquirido nesse período atípico.

De acordo com Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) não há uma definição única para teletrabalho compulsório assim como não há para o próprio conceito de teletrabalho, mas partindo-se, segundo a autoras, de uma aglutinação multidimensional pode ser definida como:

Modalidade de trabalho flexível realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020, p. 83).

No caso da administração pública do Distrito Federal, o teletrabalho foi estabelecido em caráter excepcional e provisório para órgãos e entidades da administração direta e indireta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 40.546/2020 (DISTRITO FEDERAL, 2020). Esse ato visava a continuidade das atividades da administração pública distrital em virtude da decretação da situação de calamidade em saúde pública pela OMS e das medidas de distanciamento impostas no combate ao vírus da COVID-19.

No Decreto em questão foram estabelecidos critérios de adoção de regime de teletrabalho, delimitando as áreas essenciais em que as atividades continuariam presenciais, suspendendo as atividades incompatíveis com o teletrabalho que não fossem essenciais ao serviço público e resguardando a realização do teletrabalho por meio da utilização das TICs.

Losekann e Mourão (2020) ressaltam que o teletrabalho ofereceu oportunidade de dar continuidade às ocupações e compromissos de trabalho a uma

parcela considerável da população mundial. Mas, por outro lado, sua intensificação trouxe desafios e dificuldades nunca antes enfrentados pelas organizações, trabalhadores e familiares.

Nesse contexto de garantia da continuidade dos serviços públicos em meio à pandemia, sendo de forma presencial ou virtual, Lotta et al. (2021) ressaltam que o enfrentamento de crises, como foi a pandemia do Coronavírus, depende da implementação de políticas públicas que visam prevenir a população de consequências negativas ou dirimir os efeitos já impostos, destacando que os períodos de crise trazem consigo problemas relativos à ausência de recursos, aumento expressivo das demandas, ambiente imprevisível e necessidade de rapidez nas tomadas de decisões.

Segundo os autores, tais políticas necessitam da atuação de profissionais chamados pela literatura de burocratas de nível de rua (BNR), caracterizando-se por três categorias de profissionais, os que atuam na linha de frente no combate à crise, os que continuam a atuar de forma presencial mas não de forma direta e os que atuavam de forma presencial e passaram a atuar de forma remota:

Como professoras, profissionais das defensorias, atendentes das subprefeituras, INSS, **Detran**, entre outros órgãos. [...] A intermitência do investimento para permitir essa transição cobrou um preço alto do Estado brasileiro quando, pressionado pelos impactos da pandemia e pela necessidade de distanciamento social, foi obrigado a migrar, em um curto espaço de tempo, muitos dos serviços que restava para modalidades mediadas por tecnologia [...] essa mudança se tornou responsabilidade da BNR, que precisou transformar as suas práticas cotidianas de atendimento presencial e mediação frente a frente com usuários para o uso de instrumentos de interação remota, de forma emergencial e sem planejamento (LOTTA et al. 2021, p. 16-17, grifo nosso).

Tal situação foi verificada na atuação dos servidores públicos brasileiros, particularmente nos servidores do GDF, dando importância às recentes experiências em relação ao trabalho remoto e tendo em vista a implementação e regulamentação oficial de projetos-piloto em parte dos órgãos e entidades públicas distritais se deu a partir do Decreto 39.368, publicado no DODF de 05/10/2018, cerca de um ano e meio anterior à pandemia.

Por outro lado, pode-se dizer que o teletrabalho realizado no período de pandemia tornou-se uma nova normalidade de trabalho profissional, sendo adotado como forma de flexibilização do trabalho a partir das medidas de isolamento impostas pela COVID-19 (ALBRO; MCELFRESHB, 2021; BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-

GARCÉS, 2020; BJURSELL; BERGMOPRVULOVIC; HEDEGAARD, 2021; BRUNELLE; FORTIN, 2021; CHI; SALDAMLI; GURSOY, 2021).

Nesse período, foi constatado, por empregados e empregadores, a dependência das TICs para a manutenção das atividades laborais (SCHMITT; BREUERBB; WULFC, 2021). Ressalta-se que tal dependência foi agravada no período pandêmico também porque “o trabalho a distância começou a ser feito pela maioria das pessoas sem nenhum treinamento e com recursos tecnológicos limitados, pelo fato de as instituições terem sido pegas de surpresa (COSTA, 2020, n.p.).

De acordo com Lee (2023), essa dependência das TICs é um dos desafios que vieram da necessidade de adaptação dos teletrabalhadores às limitações em relação a interação com colegas de forma remota, o que os obrigou a depender da comunicação por meio das TICs e mediadas pelo uso do computador utilizando-se principalmente do e-mail, de ferramenta de videoconferência, mensagens instantâneas e do telefone particular.

O autor, em estudo que examinou os efeitos do uso das TICs na satisfação da comunicação interna e no nível de engajamento de teletrabalhadores durante a pandemia, ressalta que as TICs podem aumentar o nível de acesso à informação e conectividade, incentivar a interação e impulsionar a inovação organizacional. Os resultados de seu estudo comprovaram que o uso formal das tecnologias atendeu às necessidades informacionais e relacionais dos colaboradores, incrementando seu nível de engajamento. Já por meio do uso informal das TICs, como conversar sobre assuntos familiares e sociais ou até fofocar, apesar de nem sempre conter informações sobre a política ou mudança organizacional, reforçam os laços de amizade entre os colaboradores, construindo um vínculo social e facilitando o engajamento (LEE, 2023).

Tal estudo corrobora o entendimento de Baker, Avery e Crawford (2006), no sentido de que o uso adequado das TICs pode dirimir alguns dos aspectos negativos do teletrabalho, considerando a capacidade de diminuir a percepção de distanciamento e aumentar a interação ao contribuir para a diminuição do isolamento social e profissional dos teletrabalhadores. Por outro lado, Barros e Silva (2010) apontam que o uso das TICs pode afetar negativamente a motivação e o comprometimento dos teletrabalhadores, tendo em vista levar à impossibilidade de expressar sentimentos e à redução da interação e da intimidade entre colegas de trabalho.

De acordo com Chi, Saldamli e Gursoy (2021), em relação às vantagens do teletrabalho em período de pandemia, pode-se perceber um nível considerável de suporte emocional das organizações e, também, um alto nível de autonomia do teletrabalhador. Por outro lado, como desvantagem, pode-se apontar nível elevado de interferência entre as atividades profissionais e rotina doméstica dos teletrabalhadores. Dessa forma, segundo os autores, o teletrabalho pode induzir à mudanças nas demandas de trabalho e recursos que influenciam o engajamento, o esgotamento e a intenção de rotatividade do trabalhador.

Nesse sentido, Hallman et al. (2021) aduzem que os aumentos na produtividade decorrentes do teletrabalho durante a pandemia provavelmente sejam causados por um número muito maior de colaboradores em teletrabalho assim como a redução significativa do custo operacional das organizações com despesas rotineiras e de material de escritório. Os autores alertam que as chefias e lideranças de teletrabalhadores não podem ignorar os impactos negativos das consequências da adoção do teletrabalho na pandemia. Isso se deve ao fato que alguns trabalhadores analisados em estudo relataram que a carga de trabalho, desempenho e bem-estar mudaram para pior durante a pandemia, sugerindo a necessidade de intervenções para prevenir potenciais riscos à saúde do teletrabalhador.

Por outro lado, Brunelle e Fortin (2020), ressaltam que alguns aspectos do teletrabalho na pandemia interferem na saúde, caracterizando significativa desvantagem. O teletrabalho, quando realizado por longos períodos de tempo, pode influenciar negativamente na saúde dos teletrabalhadores, acarretando aumento de estresse e isolamento e reduzindo a produtividade na rotina de trabalho. Segundo os autores, a autonomia dos teletrabalhadores e os laços sociais são elementos essenciais para a saúde no teletrabalho, mais especificamente, os laços de parentesco no ambiente domiciliar foram determinantes para a manutenção da saúde mental dos teletrabalhadores. Ressalta-se que, no tocante à saúde e segurança do teletrabalhador, as organizações não estavam preparadas para a revisão ou verificação de forma remota dos regulamentos durante a crise (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Na opinião de Bjursell, Bergmo-Prvulovic e Hedegaard (2021), a implantação do teletrabalho no período de pandemia, demonstrou que, do ponto de vista da organização, tanto a dimensão individual quanto a de tarefas foi primordial para o planejamento das ações de teletrabalho. Os autores destacam que os sindicatos,

como representantes dos trabalhadores, foram muito importantes para identificar os diferentes tipos de tarefas e de profissionais. Os trabalhos sindicais visavam efetivar as implementações de teletrabalho no contexto de pandemia, além de qualificarem as discussões sobre a importância dos custos do teletrabalho entre patrões e empregados.

Alguns estudos apontam que a pandemia do COVID-19 causou reflexos diversos e multifacetados na sociedade e que foram percebidos de diferentes formas, principalmente em relação à igualdade social, à composição familiar com filhos e a especificidade profissional (BJURSELL; BERGMO-PRVULOVIC; HEDEGAARD, 2021; NGUYEN; ARMOOGUM, 2021; NÚÑEZ-SÁNCHEZ et al., 2021; SCHMITT; BREUERBB; WULFC, 2021).

Constatou-se que a pandemia em questão levou a um rápido aumento da prevalência do teletrabalho induzindo a novos desafios destacando-se o risco do desapego ao trabalho em razão do fim das atividades presenciais, a perda dos recursos ergonômicos antes garantidos nos ambientes organizacionais, a alteração da legislação e dos acordos coletivos, o equilíbrio entre o emprego e a vida familiar, a igualdade social entre gêneros, a saúde física e emocional, isolamento social, o estresse, solidão, papel do gestor como suporte e motivação para o engajamento, monitoramento e controle dos resultados (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; BJURSELL; BERGMO-PRVULOVIC; HEDEGAARD, 2021; NÚÑEZ-SÁNCHEZ et al., 2021; PETCU et al., 2021).

Em relação às organizações públicas, Schuster et al. (2020), realizaram pesquisa sobre os impactos do COVID-19 entre servidores públicos de diversos países e afirmam que para muitos trabalhadores do setor público a pandemia alterou a localização, as tarefas e as demandas de trabalho e:

Como a mudança com a COVID-19 ocorreu repentinamente, muitas das etapas preparatórias que os guias de boas práticas recomendam para o trabalho remoto eficaz, como garantir locais de trabalho remotos apropriados e seguros e fornecer equipamentos técnicos ou treinamento em ambientes virtuais colaborativos não puderam ser realizadas (SCHUSTER et al., 2020, p. 793, tradução nossa).

Os autores ressaltam que, assim como os teletrabalhadores, os gestores enfrentam novos e significativos desafios, visto não poderem supervisionar seus subordinados presencialmente. Para os gestores é necessário se comunicar, liderar e

motivar equipes remotamente com o desafio de manter a motivação e a organização das equipes à distância.

Gómez et al. (2022), em estudo junto à Universidade de Oxford que pesquisou servidores públicos de três países (Brasil, Chile e Reino Unido) em situação de teletrabalho ou trabalho híbrido, ressaltam que as evidências apontam diversas consequências positivas do trabalho remoto e híbrido na vida profissional dos servidores públicos, sendo a mais frequente o aumento da produtividade, decorrente da autonomia e flexibilidade que essa modalidade de trabalho proporciona. No entanto, segundo os autores, os estudos realizados durante a pandemia ainda não foram capazes de esclarecer totalmente o alcance desses benefícios. Alguns estudos indicam que os teletrabalhadores relataram taxas de produtividade mais elevadas durante o período pandêmico, o que poderia estar relacionado ao próprio desejo de trabalhar em casa.

De acordo com os autores, as recomendações que dizem respeito à comunicação talvez dominem a literatura em relação a trabalho remoto e híbrido, destacando a importância da tecnologia para garantir uma comunicação eficaz nas equipes, possibilitando que seus servidores troquem informações de forma eficiente e se envolvam na solução dos problemas demandados em que ressaltam as videoconferências como facilitadoras na entrega imediata de feedback num contexto de interativo de comunicação face a face auxiliando também na manutenção de conexões pessoais entre os servidores.

Segundo os dados obtidos, os servidores públicos entrevistados demonstraram, de modo geral, satisfação com suas experiências de trabalho remoto durante a pandemia, expressando ainda o desejo de continuar trabalhando sob regimes de trabalho remoto integral ou híbrido. Apesar desses resultados positivos, os entrevistados também relataram enfrentar desafios de natureza relacional e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante seus regimes de teletrabalho pandêmicos. (GÓMEZ et al., 2022).

3 METODOLOGIA

Aborda-se, nesse capítulo, os aspectos relativos ao método e às técnicas utilizados na realização dessa pesquisa, dividindo-se em seções para apresentação dos seguintes itens: tipo de pesquisa, caracterização da organização investigada, participantes da pesquisa, instrumentos e procedimentos de coleta de dados e, por fim, as estratégias para a análise das informações. A seguir são desenvolvidos os aspectos metodológicos de cada um dos subtópicos apresentados.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória (CRESWELL, 2010), com o objetivo de analisar a adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF dando ênfase ao uso das TICs na percepção de seus servidores.

Segundo Creswell (2010, p. 26), a “pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. No presente caso, são abordadas as particularidades do uso do SEI a partir de um regime ainda em discussão na administração pública que é o teletrabalho, somando-se o fato do recorte temporal ser realizado na vivência da pandemia de Covid-19.

Em relação às escolas do pensamento, a presente pesquisa se enquadra no construtivismo que, segundo Creswell (2010), é constantemente associado ao interpretativismo e às pesquisas qualitativas e tem como concepção a ideia de que os pesquisadores devem considerar a opinião dos participantes sobre o fenômeno investigado para, a partir dos dados coletados, gerar de forma indutiva um padrão de significados. Segundo o autor, a pesquisa por meio da concepção construtivista social traz como objetivo “confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação a qual está sendo estudada” (CRESWELL, 2010, p. 31).

Quanto à natureza, a pesquisa é exploratória ao procurar compreender a adoção de um regime de trabalho a partir do uso das TICs e num contexto de pandemia ainda não vivenciado por seus servidores, o que corrobora o entendimento de que essa abordagem “pode ser necessária porque o tópico é novo, porque o tópico nunca foi tratado com uma determinada amostra ou grupo de pessoas” (CRESWELL, 2010, p. 44). É também descritiva, visto que se propõe a descrever criteriosamente o

fenômeno da maneira em que ocorre, tendo em vista obter informações em relação ao que foi proposto como problema de pesquisa, de acordo com Triviños (2008) e, também, busca apresentar “um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamentos com outros fenômenos” (GODOY, 2010, p. 124).

Como estratégia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso que, conforme descreve Creswell (2010), trata-se da estratégia onde o pesquisador investiga em profundidade um fato, um programa, uma atividade ou um processo. Sendo assim, utilizou-se o estudo de caso para investigar as particularidades da adoção do teletrabalho a partir do uso das TICs conforme as percepções de servidores envolvidos no contexto e na realidade proposta como problema da pesquisa. O presente estudo tem recorte temporal entre 2020 e 2022, considerando a coleta de informações relativas ao período de início do teletrabalho compulsório e posterior adoção do trabalho híbrido em razão do período pandêmico a partir de março de 2020, que se estendeu até a realização das entrevistas em julho de 2022.

Por fim, utilizou-se as técnicas de coletas de dados de pesquisa documental e entrevistas e, para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com categorização *a posteriori* de acordo com os protocolos de Bardin (2016). As técnicas de coleta de dados e de análise de informações serão detalhadas nas seções 3.4 e 3.5 respectivamente.

3.2 Caracterização da organização

O Detran/DF foi escolhido para a realização da presente pesquisa, por ter adotado o teletrabalho compulsório como regime de trabalho em razão da pandemia de Covid-19, utilizar o SEI como sistema de gestão de processos e documentos desde 2017, e, também, por ser a instituição na qual o pesquisador exerce suas atividades profissionais atualmente, o que facilitou e contribuiu para o acesso e disponibilização das informações.

O Detran/DF é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP/DF) e integrante do Sistema Nacional de Trânsito (SNT), com personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa e financeira. É órgão executivo da legislação de trânsito emanada por competência federal e possui regimento interno próprio (DISTRITO FEDERAL, 2023).

Foi instituído por meio do Decreto-Lei nº 315, de 13 de março de 1967, com redação alterada pela Lei Distrital nº 6.296, de 15 de dezembro de 1975 e pelos artigos 117 e 124 da Lei Orgânica do Distrito Federal (LODF). A autarquia foi reestruturada pela Lei nº 1.991, de 2 de julho de 1998, com alterações na Lei 3.177, de 11 de julho de 2003 e Lei nº 3.244, de 11 de dezembro de 2003 (DISTRITO FEDERAL, 2023).

Atualmente, o Detran/DF atua para atender a demanda de uma frota de aproximadamente 2.021.627 veículos (BRASIL, 2022a) e 1.723.181 de condutores habilitados no DF (BRASIL, 2022b). Do Art. 3º de seu Regimento Interno, instituído pelo Decreto nº 27.784, de 16 de março de 2007 (DISTRITO FEDERAL, 2007), destaca-se que a autarquia tem as seguintes finalidades:

- I – Planejamento, administração geral, normatização, pesquisa e tratamento de dados;
- II – Registro e licenciamento de veículos;
- III – Formação, habilitação e reciclagem de condutores;
- IV – Educação para o trânsito;
- V – Engenharia e operação do sistema viário urbano;
- VI – Policiamento e fiscalização de trânsito;
- VII – Julgamento de autos de infração;
- VIII – Aplicação de penalidades;
- IX – Medicina e psicologia de trânsito; e
- X – Apoio técnico em parceria com órgãos e entidades cujas atividades se relacionem direta ou indiretamente com o trânsito, com vistas à melhoria no atendimento, tecnologia de ponta e segurança do trânsito (DISTRITO FEDERAL, 2007).

O Detran/DF tem sede e foro em Brasília/DF e circunscrição sobre todas as vias urbanas do Distrito Federal e, atualmente, conta com uma força de trabalho de 1.273 servidores entre efetivos e comissionados sendo 1.054 servidores distribuídos em duas carreiras próprias da autarquia e numa estrutura organizacional robusta que conta com sete diretorias além da direção-geral e unidades que a assessoram diretamente, vide organograma no Anexo A.

A carreira Atividades de Trânsito que conta atualmente com 529 servidores atuando em funções administrativas e de fiscalização administrativa distribuídas nos cargos de Especialista, Analista e Técnico de Trânsito e a carreira Policiamento e

Fiscalização de Trânsito que conta com 545 servidores lotados no cargo de Agente de Trânsito. (DISTRITO FEDERAL, 2023).

A autarquia tem sede na Asa Norte e, atualmente, conta com outras doze unidades de atendimento no DF, localizadas no Plano Piloto, Paranoá, SCIA (Setor de Combustíveis e Indústria e Abastecimento), Taguatinga, Brazlândia, Gama, Planaltina e Sobradinho. Além das unidades citadas, o Detran/DF conta com atendimentos descentralizados nos postos do Na Hora do Gama, Riacho Fundo, Rodoviária do Plano Piloto, Sobradinho e Taguatinga. (DISTRITO FEDERAL, 2021).

3.3 Participantes da pesquisa

A seleção dos participantes da pesquisa foi definida com base no preceito de Creswell (2010), de que sejam escolhidos aqueles que estejam mais envolvidos com o fenômeno a ser explorado e investigado. Sendo assim, foram convidados a participar da pesquisa servidores (gestores ou não) de unidades administrativas do Detran/DF que realizaram suas atividades por meio de teletrabalho por força do Decreto 40.546/2020 (DISTRITO FEDERAL, 2020a) e utilizassem o SEI em sua rotina laboral, além das outras TICs relacionadas ao desempenho do trabalho de forma remota.

Não foram entrevistados servidores da carreira de Policiamento e Fiscalização de trânsito, lotados no cargo de Agente de Trânsito, por não terem realizado o teletrabalho, visto terem suas atribuições ligadas à fiscalização e policiamento de trânsito, realizadas por meio de escala de trabalho e atuação presencial nas vias do Distrito Federal, conforme Art. 2º da Instrução nº 324/2020 Detran/DF (DOC. 2).

Tal fato restringiu a escolha dos participantes da pesquisa à carreira de Atividades de Trânsito, com atribuições de perfil administrativo e são distribuídos entre os cargos de Especialista em Atividades de Trânsito, Analista em Atividades de Trânsito e Técnico em Atividades de Trânsito.

Quanto à definição da quantidade de participantes, foram realizadas dez entrevistas até se chegar ao ponto que as informações já se repetiam entre os entrevistados, corroborando o entendimento apontado por Thiry-Cherques (2009), que sugere um mínimo de oito participantes para atingir o ponto de saturação na realização de pesquisas qualitativas.

A distribuição dos participantes pelo sexo foi homogênea, composto igualmente dos gêneros masculino e feminino com 5 participantes cada. A idade média dos entrevistados é de 47 anos, sendo a idade máxima 54 anos e a idade mínima de 37 anos, encontrando-se a maioria na faixa entre 51 a 60 anos. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a faixa de 21 a 30 anos apresenta a maior parte, tendo apenas um participante com menos de 10 anos de trabalho na autarquia, conforme depreende-se dos dados da Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Participante	Sexo	Escolaridade	Tempo de trabalho no Detran/DF	Chefia/coordena equipe	Faixa etária
E1	Masculino	Especialização	31 a 40 anos	Não	51 a 60
E2	Masculino	Especialização	31 a 40 anos	Não	51 a 60
E3	Feminino	Especialização	21 a 30 anos	Sim	41 a 50
E4	Feminino	Especialização	11 a 20 anos	Sim	31 a 40
E5	Masculino	Especialização	11 a 20 anos	Não	31 a 40
E6	Masculino	Especialização	21 a 30 anos	Não	51 a 60
E7	Feminino	Mestrado	21 a 30 anos	Sim	41 a 50
E8	Feminino	Especialização	11 a 20 anos	Não	51 a 60
E9	Feminino	Especialização	21 a 30 anos	Sim	51 a 60
E10	Masculino	Especialização	01 a 10 anos	Sim	31 a 40

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade, destaca-se que, dentre os dez participantes, todos possuem nível de pós-graduação, sendo um deles com Mestrado. Infere-se que o grupo de participantes é formado por profissionais com bom grau de instrução. Os participantes ocupam cargos da carreira Atividades de Trânsito, sendo sete Analistas de Trânsito, dois Especialistas em Trânsito um técnico de trânsito. Por fim, destaca-se que metade dos participantes desempenham cargo de chefia ou coordenação de equipes de trabalho, sendo omitida a informação dos cargos de forma expressa no Quadro supramencionado a fim de preservar a identidade dos participantes.

3.4 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

Segundo Creswell (2010) e Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se aplica de forma inicial os instrumentos e as técnicas

selecionadas com o intuito de coleccionar informações para dar resposta à pergunta de pesquisa. Para o presente trabalho foram escolhidas duas técnicas para obtenção dos dados. São elas a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.

Para tanto, foi solicitada autorização ao Detran/DF para a realização da pesquisa por meio do encaminhamento da Carta de Apresentação e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento Institucional, conforme Apêndices A e B. Nestes documentos estão contidas as solicitações de acesso aos documentos da autarquia e o pedido para realização das entrevistas com os servidores, de modo a garantir os preceitos éticos da investigação, de acordo com as orientações de Creswell (2010).

3.4.1 Pesquisa documental

Para a pesquisa documental utilizou-se de documentos públicos relacionados à adoção e gestão do teletrabalho compulsório e à administração da situação de emergência em razão da pandemia de Covid-19 e à implementação e regras de uso e gestão do SEI, estando estes documentos ligados ao GDF ou ao Detran/DF. Consoante entendimento de Creswell (2010), a adoção desta técnica apresenta várias vantagens, incluindo a familiarização com a linguagem e os termos utilizados pelas instituições. Além disso, conforme o autor, as informações obtidas são mais refinadas, uma vez que a elaboração delas requer uma reflexão por parte dos autores. Os documentos são considerados como provas escritas e ajudam a otimizar o trabalho do pesquisador.

Foram levantados documentos externos e internos ao Detran/DF, tais como decretos, instruções, atos internos, manuais, relatórios técnicos, dentre outros, resultando no montante de 33 documentos. As análises são apresentadas no Apêndice E e identificadas pelo número de referência, título, data da publicação, origem, finalidade e informações pertinentes.

Os documentos foram captados por meio de busca no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal (SINJ/DF), Diário Oficial do Distrito Federal (DODF), sites governamentais, intranet da autarquia e busca via módulo de pesquisa do SEI, todos com status de acesso público.

3.4.2 Entrevistas semiestruturadas

Com o intuito de alcançar os objetivos dessa pesquisa, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com servidores da autarquia que realizaram o teletrabalho compulsório por meio do uso das TICs.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), as entrevistas semiestruturadas (ou despadronizadas ou não estruturadas) dão ao pesquisador certa liberdade para definir o direcionamento ideal afim de responder seus questionamentos, dando mais amplitude às questões que geralmente são abertas e podem ser respondidas informalmente. Para Creswell (2010), o contato do pesquisador com o participante é uma das grandes vantagens da realização das entrevistas, visto que permite explorar assuntos que podem estar implícitos no roteiro de entrevista.

Para realização dessa técnica, foi utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice D) com o objetivo de direcionar a interação do entrevistador com o participante. O roteiro possibilitou identificar as características do uso das TICs pelos participantes na autarquia e também as particularidades do contexto da adoção e a realização do teletrabalho pelos servidores. As entrevistas semiestruturadas “são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças” (GODOY, 2010, p. 134).

Ressalta-se que, em razão da adoção do teletrabalho ter se dado de forma compulsória pelo governo distrital em resposta à pandemia, não houve tempo hábil para planejamento interno da autarquia objetivando a realização do regime de trabalho remoto, o que impossibilitou o pesquisador de entrevistar possíveis gestores responsáveis pela definição de regras para a participação ou escolha de perfil dos teletrabalhadores.

Após a devida autorização da autarquia, conforme Carta de Apresentação do pesquisador (Apêndice A), os primeiros três participantes foram convidados de forma intencional (CRESWELL, 2010) para a realização das entrevistas via contato telefônico. Após as primeiras entrevistas realizadas, novos participantes foram convidados a partir de sinalizações e indicações dos próprios entrevistados, desde que tivessem aderência aos objetivos da pesquisa, priorizando a participação de servidores de ambos os sexos, que tivessem atuado em teletrabalho compulsório fazendo uso das TICs em suas rotinas laborais, selecionando também servidores em

cargo de chefia/coordenação, perfazendo o universo de entrevistados que pudesse refletir a realidade da organização naquele recorte. Os convites para a realização das entrevistas foram todos por contato telefônico.

As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho de 2022 por meio da plataforma virtual da *Microsoft Teams*, dando comodidade aos entrevistados e facilidade aos procedimentos, visto que os participantes se encontravam em período de teletrabalho e verificou-se ser mais prático realizar as entrevistas virtualmente do que pessoalmente. Além disso, a plataforma em questão facilita consideravelmente os procedimentos de gravação, tanto em vídeo como em áudio e posterior de gravação e transcrição para análise das informações. Após o aceite para conceder a entrevista era encaminhado e-mail para o participante com o *link* para acessar a plataforma em data e horário predeterminados.

No início de cada entrevista, após apresentar-se, o pesquisador colocava os motivos e objetivos da entrevista, solicitava autorização para gravação e ressaltava que a finalidade era exclusivamente para registro das informações, de forma a assegurar o sigilo dos participantes na identificação das respostas, de acordo com o entendimento de Marconi e Lakatos (2017).

Antes da apresentação das questões do roteiro de pesquisa, Apêndice D, eram solicitados alguns dados com vistas a levantamento dos dados do perfil dos participantes (Apêndice C). Ao final da entrevista, o pesquisador agradecia a participação do entrevistado, e destacava a importância de cada contribuição para a realização do presente estudo. As principais informações referentes às entrevistas encontram-se sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Informações das entrevistas realizadas

Participante	Data da entrevista	Duração da entrevista	Transcrição
E1	26/05/2022	44m38s	10 páginas
E2	27/05/2022	50m14s	17 páginas
E3	30/05/2022	22m19s	07 páginas
E4	31/05/2022	36m49s	10 páginas
E5	02/06/2022	27m00s	11 páginas
E6	31/05/2022	30m24s	05 páginas
E7	30/05/2022	44m48s	12 páginas
E8	02/06/2022	01h06m54s	15 páginas
E9	01/06/2022	37m51s	15 páginas
E10	06/06/2022	29m46s	08 páginas

Participante	Data da entrevista	Duração da entrevista	Transcrição
Totais		6h30m43	110 páginas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depreende-se da análise da Tabela 2 que as entrevistas duraram, em média, 39 minutos e as transcrições derivadas das gravações perfizeram, em média, 11 páginas cada, totalizando 110 páginas. Ressalta-se que os nomes dos entrevistados foram omitidos visando preservar suas identidades. A identificação dos participantes seguiu a referência da Tabela supramencionada, com a letra “E” de entrevistado seguida do número do entrevistado, sendo, dessa forma, apresentada no capítulo de resultados e discussão.

3.5 Análise das informações

Para a análise e interpretação das informações, adotou-se a técnica de análise de conteúdo tendo em vista a flexibilidade de seus procedimentos e a compatibilidade com a estratégia de pesquisa adotada. Segundo Bardin (2016), a metodologia de análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2016, p. 48). Seguindo o encaminhamento teórico dessa autora, foram efetuados os procedimentos de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação.

Primeiramente, foi realizada a transcrição das verbalizações coletadas nas entrevistas. A seguir, organizou-se o material por meio da realização de uma leitura flutuante de todo o conteúdo de forma a obter uma seleção mais detalhada e confiável dos documentos e da experiência vivenciada pelos participantes, considerando os objetivos e a finalidade de interpretação dos resultados.

Posteriormente, foi realizada leitura em profundidade do material visando sua codificação. Essa fase foi realizada por meio da seleção das unidades de registro apontadas a partir dos objetivos específicos da presente pesquisa e das informações levantadas nas entrevistas, análise documental e do referencial teórico, seguindo os preceitos de Bardin (2016, que apontava que a análise de conteúdo deve obedecer a três fases: a) pré-análise; b) exploração do material e; c) o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Para a análise documental em específico, foi elaborado um quadro, conforme Apêndice E, no qual registraram-se as informações mais importantes dos documentos visando sua organização, análise e interpretação. Foram destacados a partir de colunas do quadro: o código, o tipo, a data de publicação, a origem, a finalidade as informações pertinentes dos documentos de forma a agrupar os aspectos relevantes para alcance dos resultados.

Por fim, foi realizada a categorização das informações *a posteriori* por meio da definição e interpretação das categorias a partir do cruzamento dos dados obtidos nas verbalizações das entrevistas, na análise documental e no referencial teórico abordado, levando-se em conta a classificação dos elementos textuais onde se possa definir partes comuns existentes entre eles e considerando-se também a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade e a pertinência (BARDIN, 2016).

O Quadro 5, a seguir, apresenta o resumo das informações referentes aos métodos, técnicas, procedimentos e estratégias de pesquisa adotados neste estudo.

Quadro 5 - Síntese da metodologia

Abordagem	Qualitativa		
Estratégia	Estudo de caso		
Natureza	Descritiva e exploratória		
Técnica de Pesquisa	Documental	Entrevista semiestruturada	Bibliográfica
Instrumentos	Documentos escritos (internos e externos)	Roteiro de entrevista	Pesquisas em bibliotecas e bases de dados
Fonte de dados	Secundário	Primário	Secundário
Levantamento e coleta de dados	Arquivos de internet, intranet e processos SEI	Agendamento e aplicação do roteiro	Bases de dados, Portal de Periódicos, Repositórios e Bibliotecas
Tipo de material	Regimentos, leis, decretos, instruções e relatórios gerenciais.	Transcrições das entrevistas	Artigos, dissertações, teses e livros
Registro dos dados	Leitura, cópias e anotações	Anotações, gravações e degravações	Resumos, fichamentos e anotações nos textos
Análise dos dados	Análise de conteúdo		Leitura em profundidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de investigar os desafios e contribuições do uso das TICs no período de teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia da Covid-19, este capítulo apresenta a percepção dos servidores entrevistados que participaram dessa modalidade de trabalho em suas atividades pela autarquia. Após o tratamento das informações listadas nos documentos e entrevistas, os dados foram interpretados e confrontados com a literatura, possibilitando alcançar os resultados que serão apresentados e discutidos a seguir.

O capítulo está dividido em três sessões que buscam responder aos objetivos da presente dissertação a partir do referencial teórico e metodologia apresentados e da coleta de dados realizada, aliados às discussões incrementadas com a análise documental.

A primeira sessão responde ao primeiro objetivo específico do presente trabalho e descreve como se deu a adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da situação de emergência e pandemia, construindo uma linha do tempo a partir dos normativos e das características apresentadas à autarquia diante de uma mudança organizacional não planejada.

A segunda sessão responde ao segundo e terceiro objetivos específicos e traz as percepções dos participantes quanto à rotina de teletrabalho compulsório, incluindo as categorias relacionadas às experiências com o novo regime laboral e identificando as características associadas ao uso das TICs no período em questão.

Por fim, a terceira sessão responde ao quarto objetivo específico e descreve as funcionalidades, vantagens e desvantagens do uso do SEI no Detran/DF a partir de sua implementação na autarquia e, com auxílio dessas informações, explora os fatores relacionados ao uso desse sistema no período de teletrabalho.

4.1 Adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF

Primeiramente, faz-se necessário ressaltar que, anterior à adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia de Covid-19, a autarquia teve breve contato com o regime de teletrabalho via experiência-piloto durante o ano de 2019, realizada a partir da autorização constante no Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8), que instituiu pela primeira vez o teletrabalho no âmbito dos

órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Tal Decreto previa a realização de “experiência-piloto” de 180 dias pela instituição interessada como uma das etapas obrigatórias para a implementação definitiva do teletrabalho e determinava e determinava a instituição de planos, metas e resultados na sua gestão:

Art. 12. A fase experimental do regime de teletrabalho, **baseada em plano de trabalho, metas e resultados** que disciplina o exercício de atividades determinadas, passíveis de mensuração de desempenho do servidor, cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência será denominada de experiência-piloto de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos neste Decreto.

[...]

§ 2º **A duração da experiência-piloto será de 180 (cento e oitenta) dias**, devendo ao final deste período ser realizada, com o auxílio dos setoriais de gestão de pessoas e de gestão institucional, análise dos efeitos e resultados alcançados, além do acompanhamento formalizado no Formulário de Pactuação de Atividades e Metas - Anexo I. (DOC. 8, grifos nossos).

No caso do Detran/DF, a experiência-piloto ocorreu no segundo semestre de 2019 e contou com a participação de 23 servidores lotados em onze unidades administrativas da autarquia. Foi observado um aumento de produtividade dos servidores que participaram do piloto e mesmo sendo pouco representativa em relação ao número total de servidores da autarquia, a experiência mostrou-se válida pois comprovou-se o apoio da alta administração com a aprovação do pleito e a instituição da Comissão de Gestão do Teletrabalho (DOC. 9).

Posteriormente, ao longo da realização do piloto foi constatado aumento do desempenho individual dos teletrabalhadores e o consequente impacto positivo nas unidades onde encontravam-se lotados por meio da entrega dos relatórios de acompanhamento de teletrabalho. Tais relatórios continham o resumo das atividades, metas e observações acompanhadas também do relatório de estatísticas do SEI com a movimentação mensal dos processos e o nível de aderência aos planos de trabalho, metas e resultados esperados (DOC. 9), conforme demandava o Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8) e prevê a literatura em relação ao critérios bem definidos para avaliação de desempenho das atividades do teletrabalhador (NILLES, 1997b).

Experiências piloto de teletrabalho são essenciais para o estabelecimento de programas de teletrabalho consistentes, a exemplo do SERPRO, primeiro órgão público a realizar o teletrabalho, conforme citaram Vilarinho, Paschoal, Demo (2021).

Ressalta-se que assim como registrado por Goulart (2009) em relação à experiência piloto de teletrabalho do SERPRO, o projeto piloto no Detran/DF também teve 23 participantes e duração de seis meses.

Antes mesmo de ser finalizado relatório com a avaliação dos resultados finais da experiência piloto de teletrabalho realizada no Detran/DF chegavam as primeiras notícias da disseminação do Covid-19 em escala progressiva a nível mundial, logo no início do ano 2020, levando as organizações públicas e privadas a tomarem iniciativas que garantissem a segurança sanitária por meio do distanciamento social dentre outras providências.

A partir da declaração de situação de emergência em saúde pública no Distrito Federal, por meio do Decreto nº 40.475/2020, publicado no DODF de 28/02/2020 (DOC. 10), o GDF, a princípio, tomou ações mais voltadas à área de saúde, tendo em vista o risco de se chegar a uma pandemia do novo Coronavírus e aos cuidados necessários para atendimento dos pacientes, disponibilização de medicamentos, logística de controle, distribuição e remanejamento de mão de obra necessária e demais ações necessárias no âmbito da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SESDF). Tal medida, trouxe regime de urgência e prioridade a todos os órgãos e entidades da administração pública do GDF.

Ainda em fevereiro de 2020, a SES/DF elaborou o Plano de Contingência – COVID 19 trazendo aspectos e medidas relacionadas ao enfrentamento ao Coronavírus no âmbito do Distrito Federal. Destaca-se que, na primeira edição do Plano de Contingência em fevereiro de 2020, o Brasil ainda não havia registrado nenhum caso de Covid-19. Poucos dias após, exatamente no dia 11/03/2020, a OMS declarava oficialmente a pandemia do novo Coronavírus (BRASIL, 2020c).

O GDF, em resposta ao quadro de emergência em saúde pública e em obediência à solicitação da OMS para comprometimento nas ações de enfrentamento à pandemia institui o Decreto nº 40.520/2020, publicado no DODF de 14/03/2020 (DOC. 11), suspendendo eventos e atividades coletivas de qualquer natureza, aulas das redes pública e privada das escolas e universidades e estabelece que:

Art. 6º Qualquer servidor público, empregado público ou contratado por empresa que presta serviço para o Distrito Federal, que apresentar febre e/ou sintomas respiratórios (tosse seca, dor de garganta, mialgia, cefaleia e prostração, dificuldade para respirar e batimento das asas nasais) ou que tenha retornado de viagem internacional, nos últimos dez dias, deverá permanecer em casa e **adotar o regime de teletrabalho**, conforme orientação da chefia imediata (DOC. 11, grifo nosso).

Em resposta a essa realidade e antes mesmo de instituir a modalidade de teletrabalho, o Detran/DF adotou medidas para atender à situação de emergência e ao Plano de Contingência do GDF, visando a preservação da saúde de usuários e servidores por meio da Instrução nº 314/2020, publicada no DODF de 17/03/2020 (DOC. 12). Tal instrução, trouxe uma série de alterações nos procedimentos de emissão de documentos e atendimento ao público como forma de evitar aglomerações, diminuir o tempo de permanência dos usuários nos postos de atendimento e manter o funcionamento dos serviços essenciais à população.

Destacam-se, neste caso, as medidas de cancelamento da emissão física do Certificado de Registro de Veículos (CRV) e do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos (CRLV) nos postos de atendimento do Detran/DF, sendo entregues apenas via correspondência postal e o cancelamento de abertura de processos para primeira habilitação, visto que os mesmos exigem provas teóricas e práticas e a aglomeração de candidatos (DOC. 12).

Após a decretação do estado de pandemia pela OMS e as diversas medidas necessárias para o enfrentamento, o GDF estabelece, ainda no mês de março, o teletrabalho de forma excepcional e provisória a todos os órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal como forma de assegurar o funcionamento e manter a oferta de serviços públicos à população, aumentando a abrangência do teletrabalho disposto no Decreto 40.520/2020 que previa possibilidade apenas para servidores com sintomas ou advindos de viagens internacionais. .

Tal medida foi tomada por meio do Decreto nº 40.546/2020, publicado no DODF de 20/03/2020 (DOC. 13) e assegurou a realização do teletrabalho aos servidores e colaboradores de todos os órgãos do GDF e, dentre outras providências, demandou aos servidores que buscassem as respectivas área de tecnologia da informação de seus órgãos para medidas necessárias à realização do teletrabalho. Determinou, também, a Secretaria de Estado de Economia (SEEC/DF) como responsável em prover o serviço de acesso remoto ao sistema de teletrabalho e encaminhar as diretrizes aos setoriais de TICs dos órgãos e deu competência aos dirigentes para expedição de normas complementares no âmbito de suas instituições.

O Decreto supramencionado estabeleceu o teletrabalho em caráter excepcional e provisório para os órgãos da administração pública do Distrito Federal em razão da situação de emergência causada pela pandemia do Covid-19 e, dentre

outras determinações, suspendeu temporariamente as atividades incompatíveis com o teletrabalho nas instituições públicas do DF, como foi o caso do atendimento presencial ao público e a fiscalização às empresas credenciadas realizadas pelo Detran/DF, em obediência às ações de distanciamento necessárias para conter a crise sanitária.

Implantou-se, então, o teletrabalho compulsório no âmbito do GDF, visto que a administração pública estabeleceu tal medida em carácter imediato e contingencial como alternativa para manter a produtividade de seus servidores por meio do isolamento social tendo em vista a crise sanitária e pandêmica, corroborando entendimento de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) quanto ao conceito de teletrabalho compulsório. Um dos entrevistados ressaltou como a questão do teletrabalho compulsório pode afetar a rotina de trabalho e familiar.

Eu percebo que o teletrabalho compulsório, no primeiro momento assustou porque as pessoas não estavam acostumadas com isso mais não foi só o servidor público que foi colocado em casa compulsoriamente. Praticamente a família inteira, os filhos, a esposa, o marido. Todos de alguma forma foram colocados em casa compulsoriamente dentro de casa e isso muda a rotina da família e muda a rotina do seu trabalho e tudo mais. (E6)

O Detran/DF, prontamente, expediu a Instrução nº 324/2020, publicada em 23/03/2020 (DOC. 14), que instituiu a modalidade de teletrabalho no âmbito da autarquia em obediência ao Decreto nº 40.546/2020, resguardando seus servidores e usuários dos riscos de contágio da Covid-19 e assegurando a continuidade dos serviços à população. Esta Instrução determinou a abertura de processos no SEI em todas as diretorias para a indicação das atividades compatíveis com o teletrabalho e essenciais ao funcionamento da autarquia e, também, quais atividades deveriam ser suspensas. As chefias das unidades ficaram responsáveis em controlar as metas de seus subordinados que deveriam elaborar relatórios semanais relativos às atividades realizadas.

Essa realidade foi identificada nas falas dos entrevistados. Enquanto o E4 demonstrou preocupação com as alterações realizadas sem prévio aviso ou planejamento enquanto o E6 destacou a possibilidade de ter realizado as atividades administrativas em contento por meio do teletrabalho, mas, ao mesmo tempo, que houve reflexo negativo para a autarquia com a suspensão das atividades de atendimento ao público externo:

Até então a gente nunca tinha nem pensado em teletrabalho para nossa realidade de Detran. A gente tem muita aquela necessidade do presencial até aquele momento, né? Uma realidade de reunião de equipe, né? De estar interagindo o tempo todo com a equipe, trocando experiências ali, ideias, construindo os processos. E aí, quando veio o decreto, pegou todo mundo de surpresa, né? Porque a partir de amanhã, todo mundo 100% em casa e aí a gente teve que correr, né? (E4)

A nossa atividade enquanto assessor de diretoria é um trabalho mais administrativo. É um trabalho mais de demandar de emitir relatórios técnicos, responder questionamentos de auditoria, tudo mais. Então não houve uma quebra. Eu acho até que conseguimos dar uma resposta mais rápida do que se estivesse no presencial. Agora, as unidades mais operacionais, então, essas tiveram um prejuízo, porque elas são atividades que vão até ao público, né? (E6)

Cabe ressaltar que a Diretoria de Policiamento e Fiscalização de Trânsito (DIRPOL) do Detran/DF, foi excluída da Instrução nº 324/2020, devido à suas competências estarem relacionadas ao serviço essencial de policiamento e fiscalização de trânsito e necessitar de suas equipes de agentes de trânsito em atividade constante nas vias do Distrito Federal não cabendo a realização por meio de teletrabalho.

Após estabelecer o regime de teletrabalho aos servidores da autarquia, o que possibilitou a realização dos serviços evitando-se ao máximo a aglomeração de pessoas a partir do uso das TICs, o Detran/DF necessitou estabelecer critérios para a gestão dos Depósitos de Veículos Apreendidos (DVA), visto que, por se tratar de serviços que incluem a apreensão e a devolução de veículos apreendidos, não poderiam ser solucionados remotamente, como pode ser verificado na fala de E8, que trabalhava presencialmente com atendimento ao público e necessitou adaptar sua rotina para o atendimento remoto.

Os chefes se reuniram para imaginar como seria o atendimento. Porque quando a gente percebeu que ia ter que ficar em teletrabalho, e aí? Teletrabalho? Num primeiro momento ninguém teve atendimento. A gente começou a trabalhar ali. Então é real? Olha, a gente precisou muito da tecnologia, né? (E8)

Sendo assim, por meio da Instrução nº 414/2020, publicada em 14/05/2020 (DOC. 16), o Detran/DF estabeleceu que os atendimentos aos usuários que necessitassem resolver pendências relativas aos veículos apreendidos fossem realizados via encaminhamento de documentação e comprovantes para os endereços de e-mail institucionais. Devido a pandemia, tais informações eram repassadas pelos agentes de trânsito que apreendiam os veículos nas vias do DF aos proprietários dos

veículos, em razão de não haver possibilidade de atendimento presencial nos postos de atendimento como de costume, conforme aponta E8:

Então como é que a gente pensou? A gente precisa fazer um folder informando como que vai ser esse procedimento [...] O veículo foi apreendido. Alguns casos ele (proprietário) ia lá levar esse veículo, né? Ele ia conduzindo ou ia por guincho, mas o condutor estava lá, o agente entregava esses procedimentos. As cobranças das diárias, qual era o valor, qual tipo de procedimento que a gente fazia, qual horário de atendimento e isso tudo estava ali por escrito e o agente entregava para ele e já informava o e-mail para o cidadão. Ele, sabendo de tudo que ele tem que fazer, como é que ele ia liberar o veículo dele do depósito, então todas essas informações já estavam com ele. (E8)

Ao final do atendimento e tendo quitado todas as pendências e débitos, o usuário poderia comparecer pessoalmente ao DVA após agendamento e guardadas as medidas de distanciamento para retirar seu veículo (DOC. 16).

Ainda no mês de maio de 2020, tendo em vista a retomada do atendimento ao público de forma presencial e a partir da autorização do chefe do Poder Executivo, o Detran/DF instituiu uma comissão de servidores para elaboração de relatório sintético visando a retomada gradual do atendimento público, que resultou na expedição das Instruções nº 419 e 420/2020, publicadas no DODF de 25/05/2020 (DOC. 17 e DOC. 18).

Essas Instruções previam a retomada do trabalho presencial de, no mínimo, 30% do efetivo dos servidores das unidades administrativas internas e entre 30% a 50% do efetivo de servidores de atendimento ao público de forma escalonada e a manutenção em regime integral de teletrabalho para servidores que se encontravam em situações específicas:

Art. 2º Fica mantido o regime de teletrabalho aos servidores, estagiários e colaboradores desta Autarquia, de forma excepcional e provisória, que se enquadrem nas seguintes hipóteses:

I – acometidos por febre ou sintomas respiratórios relacionados à COVID-19;

II – que tenham retornado de viagem internacional, durante o período de quatorze dias, contado da data do retorno;

III – idosos acima de sessenta anos;

IV – imunossuprimidos, gestantes e lactantes; e

V - aqueles que estão em convívio com familiar diagnosticado com COVID-19 (DOC. 17).

Tal realidade obrigou que os servidores organizassem junto às suas chefias alguns arranjos para atender às normas sem deixar de responder às demandas de suas rotinas organizacionais conforme se extrai dos relato do E6, que optou por fazer trabalho presencial pela necessidade de interação e do E8 que preferiu se manter em teletrabalho integralmente por razões de saúde.

Eu, particularmente, optei por voltar ao presencial, porque essa questão primeiro do espaço e um local adequado para trabalhar e segundo que eu sinto falta dessa questão do convívio social de interagir pessoalmente com as pessoas, até porque nosso trabalho muitas vezes é o contato com o público. Então nós precisamos ter essa interatividade, não é? (E6)

Falei para o meu chefe: “como eu tenho comorbidade, não vou poder trabalhar presencial. Como é que a gente vai fazer isso aí? Saiu determinação do GDF. Como é que você faz para estar em teletrabalho?” Teve o híbrido que alguns iam lá um dia sim dia não para o atendimento presencial e a gente teve que ir controlando isso. Como eu tinha uma indicação médica, eu não sabia como esse vírus iria reagir, né? Então, o medo era maior. Aí eu fiz a solicitação para ficar em casa em teletrabalho. (E8)

A partir da medida de retorno de parte da força de trabalho às atividades presenciais, o Detran/DF estabeleceu regime de trabalho híbrido, com parte dos servidores exercendo as atividades em teletrabalho e parte no presencial. Foram estabelecidos atendimentos de usuários por meio de agendamento via central telefônica ou site, além disso foram criados canais de recebimento de documentação via e-mail institucional e por sistema de *drive-thru*, onde os usuários entregavam documentação de dentro de seus veículos de forma controlada para evitar aglomeração e contágio (FERREIRA, 2020).

Com o desenvolvimento do projeto Detran Digital, conjunto de soluções tecnológicas desenvolvidas pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Dirtec) para acesso aos serviços do Detran/DF, foram estabelecidas novas formas de atendimento às demandas da população que por meio de *download* e acesso ao aplicativo “Detran Digital” via celular ou via acesso ao novo Portal Detran na internet. Sendo assim, os usuários passaram a contar com diversas informações e serviços online em relação aos serviços de veículos e habilitação. Essas inovações foram estabelecidas a partir da publicação da Instrução nº 683/2020, no DODF de 30/09/2020 (DOC. 21).

Posteriormente, com a publicação da Instrução nº 777/2020, no DODF de 21/10/2020 (DOC. 22), o Detran/DF estabeleceu o mínimo de 70% de efetivo em trabalho presencial nas unidades internas administrativas, autorizando o revezamento

dos servidores em ambiente presencial por meio de turnos ou dias, observadas a carga horária legal e os limites de aglomeração em cada unidade. Os servidores integrantes do grupo de risco mantiveram-se em regime integral de teletrabalho.

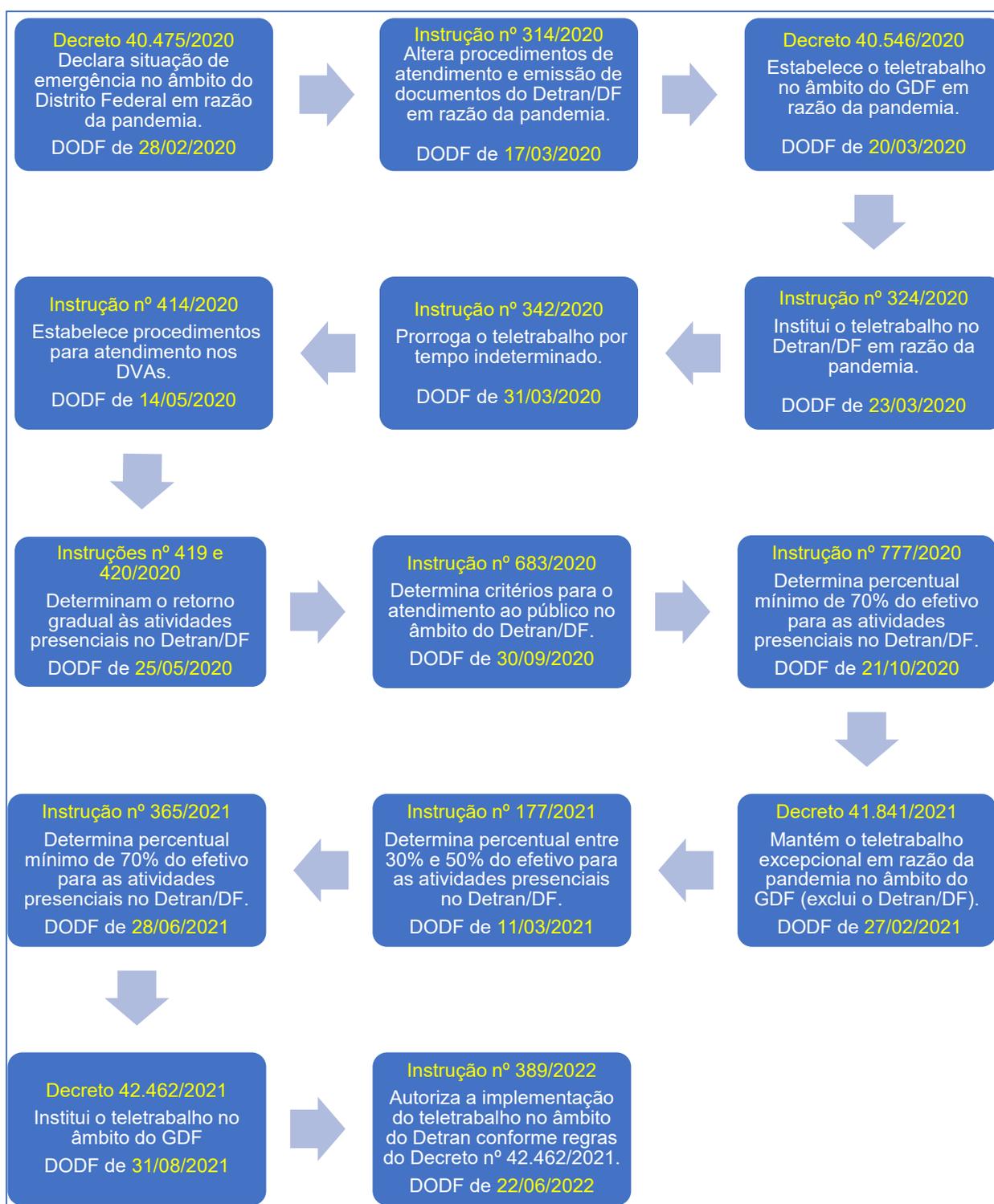
O GDF publicou o Decreto nº 41.841/2021 no DODF de 27/02/2021 (DOC. 23) que incluiu nominalmente o Detran/DF no rol de órgãos que estabelecem serviços essenciais à população e deveriam expedir instruções para a continuidade excepcional do teletrabalho. Coincidiu que, nesse interim, o Brasil passava pela pior fase de contaminação e número de óbitos com a Covid-19, o que obrigou o Detran/DF elaborar a Instrução nº 177/2021, publicada no DODF de 11/03/2021 (DOC. 24) que, em consonância com o Decreto nº 41.841/2021 reduziu o mínimo de efetivo presencial para a faixa de 30% a 50% do efetivo e manteve o teletrabalho em regime de revezamento com o trabalho presencial nos ambientes corporativos.

Tal realidade iria se transformar com a chegada das vacinas para combate ao Covid-19 o que resultou na diminuição do contágio e conseqüentemente do número de mortes com a doença. Sendo assim, o Detran/DF estabeleceu o retorno de 70% do efetivo dos servidores e estagiários de forma presencial por meio da publicação da Instrução nº 365/2021 no DODF de 28/06/2021 (DOC. 24). Manteve-se o revezamento por meio de turno ou dias nos ambientes corporativos e, também, o regime de teletrabalho compulsório integral aos servidores com mais de sessenta anos, portadores de comorbidades, responsáveis por pessoas com suspeita de Covid-19 ou servidores com suspeita ou diagnóstico comprovado de Covid-19.

Logo após, o GDF publicou o Decreto nº 42.762/2021 (DOC. 26), de 30/08/2021, que instituiu e regulamentou o teletrabalho no âmbito distrital independentemente das razões de pandemia ou emergência, revogando o Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8). No âmbito do Detran/DF, as regras do Decreto nº 42.762/2021 foram regulamentadas por meio da Instrução nº 389/2022, publicada no DODF de 22/06/2022.

Para facilitar o entendimento, foi elaborada linha do tempo, vide Figura 6, com as informações relativas ao rol de normas publicadas em relação à adoção do teletrabalho no GDF e, também, no Detran/DF.

Figura 6 - Linha do tempo da adoção do teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após essa sequência de normas e procedimentos adotados a nível governamental, institucional e administrativo, restou demonstrada a complexidade com que a administração pública distrital teve de lidar com o estabelecimento de regimentos para a adoção do teletrabalho e a manutenção dos serviços essenciais

à população, o que trouxe experiência e maturidade para as decisões quanto ao regime de trabalho a ser considerado para cada serviço, produto e órgão do Distrito Federal.

A adoção do teletrabalho pelo Detran/DF se deu de forma emergencial, em resposta à necessidade de se manter o distanciamento como medida de contenção do contágio da Covid-19, sendo que para tal o GDF e o próprio Detran/DF adotaram uma série de ações visando garantir a realização dessa modalidade de trabalho, o que resultou em diversas normas sancionadas em razão das demandas que surgiam para responder aos percalços trazidos e que desencadeavam ações governamentais.

Tais ações governamentais corroboram o entendimento de Lotta et al. (2021) em relação à importância da atuação dos servidores na manutenção da aplicação de políticas públicas, tendo em vista a necessidade de tomada de decisões rápidas em um contexto de imprevisibilidade e aumento no rol de demandas, somado ao fator de imprevisto ao lidar com situações que demandavam urgência num quadro de insegurança em saúde pública, conforme pode-se perceber na fala do participante E8, que alterou sua rotina de atendimento ao público,

Eu digo para você, a gente, num primeiro momento a gente fica “ai meu Deus, como é que a gente vai fazer isso?” Vai dar certo, não vai mais. Deu muito certo, então a gente fazia triagem, recebia os e-mails, ele já tinha que ter aquela agilidade de responder e a gente estava bem criterioso com isso, para não gerar mais dificuldade para o usuário. (E8)

Os profissionais envolvidos, segundo os autores, chamados de burocratas de nível de rua (BNR) pela literatura, transformaram suas rotinas presenciais de atividades administrativas ou atendimento ao público em rotinas de trabalho remoto de forma repentina e sem contar com o planejamento necessário, considerando o número expressivo de profissionais que ainda não tinham experiência com o teletrabalho, realidade que aprofundaremos a seguir ao relatar as percepções dos servidores na realização do teletrabalho compulsório.

4.2 Percepções dos servidores sobre a realização do teletrabalho

Na presente seção, serão apresentadas as percepções destacadas nos discursos dos participantes da pesquisa, bem como nas informações constantes dos documentos pesquisados, abrangendo aspectos positivos, negativos e desafios enfrentados na realização do teletrabalho.

Tais fatores foram agrupados em categorias, tendo em vista estruturar os resultados apresentados. Foram elas: particularidades do teletrabalho compulsório, vantagens do teletrabalho, desvantagens do teletrabalho, estrutura tecnológica para o teletrabalho e, por fim, os desafios no uso das TICs no teletrabalho.

Foram elaborados quadros com as verbalizações que se destacaram entre as coletadas dos entrevistados por meio da análise de conteúdo, de acordo com os critérios elencados na seção 3.5. Ressalta-se que foram extraídos das verbalizações os nomes e referências que indicassem a identificação dos entrevistados dando importância à preservação do sigilo e à ética da pesquisa.

A seguir serão apresentadas as categorias selecionadas e os apontamentos e discussões com os documentos e a literatura pertinentes usando das verbalizações relevantes dos participantes da pesquisa.

Particularidades da adoção do teletrabalho compulsório

Quadro 6 - Categoria I – Particularidades da adoção do teletrabalho de forma compulsória

Categoria I: Particularidades do teletrabalho compulsório.		
Descrição: Características relacionadas à adoção do teletrabalho de forma compulsória em razão da emergência em saúde relativa à pandemia de Covid-19.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
Alteração repentina da rotina organizacional;	Instituição do teletrabalho, em caráter excepcional e provisório – Decreto 40.546/2020 (DOC. 13).	Etapas de implementação do teletrabalho (NILLES, 1997b);
Dificuldade na estipulação das metas;	Instituição do regime de teletrabalho para os servidores da autarquia – Instrução nº 324/2020 (DOC. 14).	Resposta à adoção repentina do teletrabalho e à pandemia (LOSEKANN; MOURÃO 2020)
Envolvimento e apoio dos colaboradores;	Institui e regulamenta o teletrabalho no GDF – Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8);	Teletrabalho e pandemia no serviço público (GÓMEZ et al., 2022; SCHUSTER et al., 2020);
Insegurança em relação aos efeitos da pandemia (Covid-19);	Quadro-resumo do projeto-piloto (DOC. 9);	Forma de adoção do teletrabalho (RYMANIAK et al., 2021).
Adoção de procedimentos para atendimento ao público.	Alteração de procedimentos de emissão de documentação e atendimento ao público – Instrução nº 314/2020 (DOC. 12).	Flexibilização do trabalho a partir de medidas de isolamento impostas pela Covid-19 (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020);
		Atendimento ao público e teletrabalho (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Conteúdos verbalizados
<p>E4: “Todo mundo passou a ter que se preparar, se capacitar para um outro tipo de rotina de trabalho. Então assim, no início foi bem difícil. Assim, essa mudança de comportamento. Então, “Ah! Como é que eu vou me preparar para uma videoconferência?” A gente não tinha isso tão fácil, né? Então, foi toda essa mudança, dificuldade de falar com os colegas da equipe”.</p>
<p>E4: “A gente tinha que estar o tempo todo trocando ideia, a gente passou a ter reuniões semanais, uma ou duas vezes por equipe, por videoconferência e distribuição de tarefas [...] para que a gente pudesse atingir as metas semanais e os trabalhos, né? Era tudo muito novo”.</p>
<p>E7: “Com a pandemia no começo falei: o que eu faço? Eu dou o número do meu telefone? Eu não quero que eles tenham o número do meu telefone”.</p>
<p>E7: “A gente começou a fazer reuniões como essa (virtuais). Às vezes funcionava e às vezes não, porque às vezes o link deles era ruim e a gente não conseguia se comunicar. Então a gente tentava falar. As pessoas não estavam acostumadas àquela situação, elas não estavam preparadas e era tudo improvisado”.</p>
<p>E7: “O que eu achei muito interessante foi o empenho de todos para que tudo desse certo. Teve um (colega), que eu não vou esquecer nunca. A gente estava fazendo reuniões até final de semana, então por causa do horário de trabalho e etc. Então, sábado, 2 horas da tarde, a gente tinha reunião. E teve um deles que o link caiu, mas ele mora perto do Detran de Taguatinga. Ele correu lá no Detran de Taguatinga para conseguir fazer a reunião com a gente”.</p>
<p>E7: “Você tem a oportunidade de trabalhar com pessoas que são intelectualmente muito boas, então você tem a oportunidade de trocar ideias com aquela pessoa periodicamente. Isso a gente perdeu durante a pandemia, isso foi uma perda assim muito grande. Eu acredito que esse período de pandemia ele foi muito ruim emocionalmente para muita gente, por causa da situação em si mesmo, das perdas, né, do sofrimento e tudo mais”.</p>
<p>E8: “Que a gente, com o receio da Covid, estava uma fase bem difícil, então, o que a gente queria era que menos tempo que ele ficasse lá, né? Aglomerar juntar pessoas, então a gente estava bem criterioso nesse ponto”.</p>
<p>E8: “Tinha o e-mail em que ele (usuário) só ia ao Detran quando o colega já checava tudo o que ele encaminhava. Estava tudo ok. Ele já mandava a taxa para ele para pagamento, para quando ele chegasse ao Detran só liberasse o carro porque ele não podia ficar muito tempo. Daí a gente agendava para ele para ele só chegar já era vistoriado o veículo dele para gente liberar pra ele não ficar lá naquela espera, né?”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria I, representada nas informações do Quadro 6, corresponde à percepção dos servidores em relação à adoção do teletrabalho de forma compulsória, o que levou, grande parte do quadro administrativo a ter sua rotina de trabalho transferida do ambiente organizacional da autarquia para suas próprias residências. A adoção do teletrabalho examinada no presente estudo de caso, não contou com as etapas de implementação essenciais para obter sucesso no teletrabalho como sugeriu Nilles (1997b), excetuando-se a oportunidade de aproveitamento da experiência-piloto realizada na autarquia em 2019, ano anterior à pandemia.

Os procedimentos previstos no Decreto 40.546/2020 (DOC. 13), normativo que instituiu o teletrabalho em toda administração pública do GDF em razão da

pandemia, trazia regras gerais para a adoção do teletrabalho e colocavam sob a responsabilidade dos dirigentes das instituições a regulamentação dos planos de teletrabalho no âmbito de suas competências:

Art.1º Fica estabelecido o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional, **a partir de 23 de março de 2020** [...]

§ 3º compete às respectivas chefias dos órgãos e unidades [...] expedir as instruções para continuidade do funcionamento dos serviços essenciais à população [...]

Art. 3º Caberá aos titulares dos órgãos e demais entidades a expedição de normas complementares a este Decreto, para definir metas e controles.

§ 1º Após definidas as metas e controles na forma do caput deste artigo, as chefias imediatas implementarão o teletrabalho e supervisionarão a execução e o cumprimento das metas, utilizando inclusive de relatórios próprios. (DOC. 13, grifo nosso).

Ressalta-se que tal Decreto foi publicado no DODF em 20/03/2020, ou seja, o período de tempo para que as instituições públicas se adequassem ao regime de teletrabalho foi muito curto. No caso do Detran/DF, conforme comentado no item 4.1, houve experiência com o teletrabalho por meio de projeto-piloto no segundo semestre de 2019, com ganho de produtividade dos servidores participantes e trouxe certa experiência para as chefias em relação ao acompanhamento das atividades dos teletrabalhadores (DOC. 9).

Porém, a grande maioria do quadro de servidores e gestores não havia tido experiência anterior com o teletrabalho, o que trouxe insegurança na realização das atividades mas, também, demonstrou capacidade de adaptação a nova rotina laboral, corroborando Losekann e Mourão (2020), como pode se depreender das falas do E4 em relação aos desafios enfrentados:

Todo mundo passou a ter que se preparar, se capacitar para um outro tipo de rotina de trabalho. Então assim, no início foi bem difícil. Assim, essa mudança de comportamento. Então, "Ah! Como é que eu vou me preparar para uma videoconferência?" A gente não tinha isso tão fácil, né? Então, foi toda essa mudança, dificuldade de falar com os colegas da equipe. (E4)

E na fala do E7 em relação ao empenho dos servidores na manutenção das atividades:

O que eu achei muito interessante foi o empenho de todos para que tudo desse certo. Teve um (colega), que eu não vou esquecer nunca. A gente estava fazendo reuniões até final de semana, então por causa do horário de trabalho e etc. Então, sábado, 2 horas da tarde, a gente tinha reunião. E teve

um deles que o link caiu, mas ele mora perto do Detran de Taguatinga. Ele correu lá no Detran de Taguatinga para conseguir fazer a reunião com a gente. (E7)

Conforme previsto no Decreto 40.546/2020 (DOC. 13), as metas deveriam ser estipuladas pelos dirigentes dos órgãos e, após, supervisionadas pelas chefias imediatas, o que gerou dificuldades com escasso período de tempo para adoção do planejamento e procedimentos necessários. A Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), que regulamentou o Decreto supramencionado no âmbito do Detran/DF, previa que cada unidade organizacional deveria abrir um processo SEI para indicar as atividades compatíveis com o teletrabalho e os servidores que entrariam no regime de teletrabalho.

Após, cada servidor indicado ao teletrabalho deveria incluir um termo de ciência ao processo SEI e indicar as metas a serem alcançadas semanalmente, o que deveria ser feito de acordo com as respectivas chefias (DOC. 14). Como a adoção do teletrabalho foi de forma emergencial e não de maneira voluntária e planejada como ideal, conforme destaca Rymaniac et al. (2021), a indicação de metas pelos servidores com e a devida anuência das chefias foi realizada de forma adaptada àquela realidade, como destacado pelo E4 em relação à sua equipe de trabalho:

A gente tinha que estar o tempo todo trocando ideia, a gente passou a ter reuniões semanais, uma ou duas vezes por equipe por videoconferência e distribuição de tarefas para que a gente pudesse atingir as metas semanais e os trabalhos, né? Era tudo muito novo. (E4)

As atividades laborais se deram muitas vezes de maneira improvisada dado o caráter de urgência com que foram os servidores passaram pro regime de teletrabalho, como relatado pelo E7 em relação a necessidade de realizar reuniões virtuais com colegas de trabalho:

A gente começou a fazer reuniões (virtuais). Às vezes funcionava e às vezes não, porque às vezes o link deles era ruim e a gente não conseguia se comunicar. Então a gente tentava falar. As pessoas não estavam acostumadas àquela situação, elas não estavam preparadas e era tudo improvisado. (E7)

O Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13), que oficializou a adoção do teletrabalho emergencial no âmbito do GDF, apesar de trazer uma série de regras e procedimentos não especificou nenhuma ação em relação ao atendimento ao público, delimitando apenas que as atividades incompatíveis com o teletrabalho seriam suspensas e os trabalhadores dispensados do serviço presencial. Tal particularidade gerou apreensão

à administração pública, tendo em vista que o atendimento ao público presencial traria ameaças em relação a propagação do Coronavírus e, também, porque o teletrabalho não pode ser realizado em todas as atividades do serviço público principalmente as que prescindam de interação entre os servidores como o atendimento ao público (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Nesse caso, em obediência ao estado de emergência em saúde e para dar continuidade ao atendimento ao público, o Detran/DF expediu, antes mesmo da decretação do teletrabalho emergencial, a Instrução nº 314/2020 (DOC. 12) que alterou os procedimentos de atendimento ao público e, dentre outras ações, determinou a suspensão da entrega do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo (CRLV) nos postos de atendimento disponibilizando o acesso por meio eletrônico (aplicativo) ou por meio de entrega via Correios a fim de evitar aglomeração de usuários em suas unidades, afinal, conforme depreende-se da fala do E8, o período era de bastante incerteza para quem trabalhava diretamente com o público: *“Que a gente, com o receio da Covid, estava uma fase bem difícil, então, o que a gente queria era que menos tempo que ele (usuário) ficasse lá, né? Aglomerar, juntar pessoas, então a gente estava bem criterioso nesse ponto”*.

Entre os participantes não houve muitos relatos sobre as perdas e mazelas sofridas com a pandemia. Talvez em razão das entrevistas terem sido realizadas num período distante da pior fase da crise pandêmica no Brasil e, também, já se contar com a proteção de vacinas no combate ao Covid-19. Mas não se pode desconsiderar o efeito nas rotinas de vida e à saúde física e mental dos teletrabalhadores, conforme ressaltam Losekann e Mourão (2020) e confirma-se no relato do E7:

Então, por exemplo, quando você trabalha com outra pessoa, com um colega no trabalho. Você tem a oportunidade de trabalhar com pessoas que são intelectualmente muito boas, então você tem a oportunidade de trocar ideias com aquela pessoa periodicamente. Isso a gente perdeu durante a pandemia, isso foi uma perda assim muito grande. Eu acredito que esse período de pandemia ele foi muito ruim emocionalmente para muita gente, por causa da situação em si mesmo, das perdas, né, do sofrimento e tudo mais. (E7)

A partir da adoção do teletrabalho em razão da pandemia, regulamentada no âmbito do Detran/DF por meio da Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), o atendimento ao público presencial foi temporariamente suspenso, mantendo-se, dentro do possível, a entrega dos produtos (documentação) e serviços por meio eletrônico e flexibilizando-se o trabalho de forma remota a partir das medidas de contenção ao Covid-19 (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

O participante E8 relatou um caso particular, que foi o atendimento remoto das pendências relativas aos veículos apreendidos pelo Detran/DF durante a crise de pandemia, visto que, diferentemente de outros serviços, não havia possibilidade de resolução das pendências integralmente de forma eletrônica em razão da necessidade de devolução física dos veículos anteriormente apreendidos para seus respectivos proprietários:

Tinha o e-mail em que ele (usuário) só ia ao Detran quando o colega já checava tudo o que ele encaminhou. Estava tudo ok. Ele já mandava a taxa para ele para pagamento, para quando ele chegasse ao Detran só liberasse o carro porque ele não podia ficar muito tempo. Daí a gente agendava para ele para ele só chegar já era vistoriado o veículo dele para gente liberar pra ele não ficar lá naquela espera, né? (E8)

Tal procedimento evidencia a importância das dimensões individual e de tarefas para o planejamento das ações de teletrabalho num contexto emergencial, tendo em vista que se adequou a realização de uma atividade para uma outra realidade laboral factível remotamente (BJURSELL; BERGMO-PRVULOVIC; HEDEGAARD, 2021).

Ressalta-se que as percepções aqui listadas, são advindas das entrevistas realizadas no período de 26/05 a 06/06/2022, período em que o teletrabalho obedecia ao Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) e à Instrução nº 324/2020 (DOC. 14) ainda em razão da pandemia e sem listar regramentos específicos relacionados à gestão do teletrabalho. Tais regramentos, como a definição de indicadores para aferir resultados, controle das metas, mensuração dos resultados, detalhamento das atividades a serem realizadas, critérios necessários para realização do teletrabalho assim como atribuições e responsabilidades do teletrabalhador vieram apenas com a publicação do Decreto nº 42.462/2021 (DOC. 26), regulamentado no Detran/DF por meio da Instrução nº 342/2022, publicada no DODF de 22/06/2022.

A análise das entrevistas e dos documentos demonstra que houve dificuldade na adaptação ao teletrabalho adotado de forma compulsória, considerando a pouca experiência dos servidores, mas também a fase complexa e hostil da pandemia. Destaca-se que não houve tempo hábil para planejamento das ações necessárias à adoção do teletrabalho a partir de planejamento e boas práticas (NILLES, 1997b; SCHUSTER et al., 2020). Infere-se que as dificuldades foram dirimidas em parte pela experiência de teletrabalho-piloto realizada anteriormente e a partir do das lideranças na adoção célere de mudanças necessárias ao teletrabalho e ao empenho dos

servidores na execução de suas atividades, o que se estendeu para além das atividades administrativas tendo consequências também nas atividades relacionadas ao atendimento ao público.

Vantagens do teletrabalho

Quadro 7 - Categoria II – Vantagens do teletrabalho

Categoria I: Vantagens do teletrabalho.		
Descrição: Características positivas ou que trouxeram benefícios com a realização do teletrabalho segundo as percepções dos servidores.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
<p>Aumento da produtividade;</p> <p>Flexibilidade;</p> <p>Redução de custos;</p> <p>Qualidade de vida;</p> <p>Concentração nas atividades;</p> <p>Equilíbrio entre vida profissional e familiar;</p>	<p>Instituição do teletrabalho, em caráter excepcional e provisório – Decreto 40.546/2020 (DOC. 13);</p> <p>Instituição do regime de teletrabalho para os servidores da autarquia – Instrução nº 324/2020 (DOC. 14);</p> <p>Instituição e regulamentação do teletrabalho – Decreto nº 42.462/2020 (DOC. 26);</p> <p>Pesquisa Gestão do Trabalho Remoto (DOC. 31).</p>	<p>Vantagens da realização do teletrabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOGUEIRA; PATINI, 2012; OIT, 2013; ROCHA; AMADOR, 2018);</p> <p>Produtividade e teletrabalho (HAU; TODESCAT, 2018);</p> <p>Produtividade e satisfação com a experiência de trabalho remoto em pandemia (GÓMEZ et al., 2022);</p>
Conteúdos verbalizados		
<p>E1: Eu me sinto muito mais feliz trabalhando em casa do que ter que ir ao ambiente de trabalho, não que eu não gosto do meu ambiente de trabalho, mas o bom é exatamente esse ponto que eu estou te dizendo. É a flexibilidade ao fato de eu poder usar aquele tempo. Tempo que eu estaria ocioso no meu ambiente de trabalho, me envolvendo com outras questões de ordem pessoal, inclusive”.</p> <p>E1: “Eu vejo aspecto positivo porque aí eu estou falando da minha individualidade porque quando eu estou dentro de casa, né? Estou aqui trabalhando. Se durante as primeiras horas de trabalho ou até mesmo nas últimas horas de trabalho eu não tenho mais o que fazer, eu posso me envolver com as minhas questões de ordem pessoal, não é? Eu para mim, na minha individualidade, né? No meu estilo de vida, né? Eu acho que eu só tenho a ganhar qualidade de vida”.</p> <p>E3: “A gente conseguiu interagir mais de modo virtual, né? Isso foi positivo. Porque a produtividade aumentou, né? E assim, produtividade, a entrega, não é. Acredito que o pessoal, inclusive, conseguiu se dedicar, né? Se dedicar e desenvolver as habilidades”. A gente não teve prejuízo. É uma área administrativa, área meio, né? Então entregamos. Conseguimos entregar o que estava na nossa responsabilidade tendo um volume maior. Conseguimos interagir com a equipe a contento”.</p> <p>E3: “A gente conseguiu também economicidade, acho que diminuiu o estresse, certa forma diminui o estresse, porque só o fato de você se deslocar, né? E o tempo de entrega foi até maior, né? A gente conseguiu se dedicar mais do que precisando gastar aquele tempo para deslocar a ida e volta ao trabalho”.</p> <p>E4: “Cara, tudo que eu fazia no presencial eu fiz no remoto [...] Reunião tinha direto reunião, entendeu, cara? Pra falar a verdade, no remoto eu fazia mais coisas por conta desse tipo de</p>		

interferência. Está entendendo? Então, fisicamente para mim é improdutivo, né? No remoto produzi bem mais”.

E4: Me amarrei porque eu podia fazer tudo de casa. Não precisava ir fisicamente no Detran [...] para mim é um retrocesso ter que trabalhar fisicamente. Para mim é retroceder porque vamos lá, vamos pontuar: poluição, você está usando o seu carro, acabando com os recursos naturais ou se dizer, né? Gasta energia, água desnecessária, no serviço. Gasta o seu tempo que você vai perder no deslocamento do trabalho, fora que você não consegue ter a atenção necessária no seu trabalho por conta de barulhos externos, Perda de foco, concentração”.

E6: “Em casa o foco estava ali ao computador e às vezes no trabalho presencial você desvia porque tem um telefone que toca, um colega que entra. Você acaba desviando. Então, acredito que houve uma mudança na questão da produtividade. Eu acho que a produtividade passou a ser maior em relação a estar no local de trabalho”.

E7: Em relação à produtividade, a minha foi muito, muito maior. Por quê? Porque lá no trabalho, vou te contar de hoje: o que que aconteceu hoje? Estou lá sentada na minha mesa e tem mais gente na sala que passa, dá bom dia, conta história. Pergunta, como é que foi seu dia de ontem? Como é que foi o final de semana? Pronto! Já me desconcentrou, mas não é uma pessoa. Às vezes são 3 pessoas que fazem isso. Para onde é que foi a minha concentração?

E7: “Nossa! Vou te falar de uma outra vantagem da pandemia que a gente acaba conhecendo as famílias das pessoas [...] então a gente criou um laço de amizade. Olha que coisa interessante na equipe. Tinha pessoas que eu não conhecia, que eu não tinha contato no presencial, que se tornaram parte da minha equipe ao longo do projeto e que eu conhecia que até hoje eu só conheço no virtual. Eu falei, preciso ir lá conhecer essas pessoas e se tornaram pessoas amigas, pessoas, companheiras”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria II, representada nas informações do Quadro 7, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação às vantagens na realização do teletrabalho adotado na autarquia a partir da publicação do Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) em 20/03/2020.

Diferentemente do item anterior, que abrangeu as percepções dos participantes referentes principalmente ao momento da adoção do teletrabalho, o presente item traz o recorte temporal que se inicia no decreto de adoção até o momento da realização das entrevistas da presente pesquisa, ou seja, abrange a experiência de aproximadamente 2 anos na realização de teletrabalho pelos participantes. Sendo assim, somam-se ao contexto das discussões da presente categoria, as particularidades da realização do trabalho híbrido, visto que os servidores do Detran/DF passaram a alternar suas rotinas laborais entre o teletrabalho e o trabalho presencial em obediência às alterações da legislação abordadas no item 4.1 e resumidas na linha do tempo ilustrada na Figura 6.

As narrativas relacionadas às vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho se destacaram dentro do conjunto das entrevistas da presente dissertação, corroborando os achados de Rocha e Amador (2018) quanto a estes

aspectos serem provavelmente os mais abordados nas pesquisas realizadas com a temática do teletrabalho.

No geral, os participantes mostraram-se satisfeitos com a realização do teletrabalho, sendo identificadas nas falas as vantagens de aumento de produtividade, maior concentração, ganho na qualidade de vida, flexibilidade, redução de despesas, diminuição no deslocamento e a diminuição no stress por essa diminuição no deslocamento ao trabalho.

Dentre as vantagens citadas, o aumento de produtividade destacou-se nas entrevistas com considerada prevalência sendo ligado a possibilidade de se trabalhar com maior concentração por alguns participantes e confirma o estudo de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) quanto ao aumento de produtividade do teletrabalhador estar ligado ao foco nas atividades a ele determinadas quando não há interferência de outros colegas de trabalho, como alegado pelo E6 e pelo E4:

Em casa o foco estava ali ao computador e às vezes no trabalho presencial você desvia porque tem um telefone que toca, um colega que entra. Você acaba desviando. Então, acredito que houve uma mudança na questão da produtividade. Eu acho que a produtividade passou a ser maior em relação a estar no local de trabalho. (E6)

Cara, tudo que eu fazia no presencial eu fiz no remoto [...] Reunião tinha direito reunião, entendeu, cara? Pra falar a verdade, no remoto eu fazia mais coisas por conta desse tipo de interferência. Está entendendo? Então, fisicamente para mim é improdutivo, né? No remoto produzi bem mais. (E4)

No mesmo sentido, o E7 opina quanto à importância da concentração para o ganho de produtividade no teletrabalho fazendo comparação com o dia trabalhado presencialmente:

Em relação à produtividade, a minha foi muito, muito maior. Por quê? Porque lá no trabalho, vou te contar de hoje: o que que aconteceu hoje? Estou lá sentada na minha mesa e tem mais gente na sala que passa, dá bom dia, conta história. Pergunta: “como é que foi seu dia de ontem? Como é que foi o final de semana?” Pronto! Já me desconcentrou, mas não é uma pessoa. Às vezes são 3 pessoas que fazem isso. Para onde é que foi a minha concentração? (E7)

É interessante sublinhar que o Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) e a Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), normativos que implementaram o teletrabalho no âmbito do GDF e do Detran/DF em razão da pandemia, não trouxeram nenhuma observação ou exigência quanto ao ganho de produtividade dos teletrabalhadores. O ganho de produtividade, assim como outros aspectos foram citados como objetivos

do teletrabalho no Decreto nº 42.462/2021 (DOC. 26), de 30/08/2021, que instituiu e regulamentou o teletrabalho no GDF:

Art. 2º São objetivos do teletrabalho:

I – **aumentar a produtividade** e a qualidade das atividades desempenhadas;

II – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho, contribuindo com a melhoria da mobilidade urbana;

III – contribuir com a redução de custos na administração pública, como consumo de água, energia elétrica e outros bens e serviços disponibilizados no órgão; e

IV – promover a cultura orientada para resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (DOC. 26, grifo nosso).

Percebe-se nas falas dos participantes que não há, a princípio, exigência para o aumento de produtividade no teletrabalho por parte da chefia como alegado no estudo de Hau e Todescat (2018), sendo que E3, que é gestora de equipe, também opinou sobre produtividade citando a capacidade dos próprios subordinados e a interação com estes no alcance dos objetivos:

A gente conseguiu interagir mais de modo virtual, né? Isso foi positivo. Porque a produtividade aumentou, né? E assim, produtividade, a entrega, não é. Acredito que o pessoal, inclusive, conseguiu se dedicar, né? Se dedicar e desenvolver as habilidades. A gente não teve prejuízo. É uma área administrativa, área meio, né? Então entregamos. Conseguimos entregar o que estava na nossa responsabilidade tendo um volume maior. Conseguimos interagir com a equipe a contento. (E3)

Ainda em relação aos relatos sobre ganho de produtividade, faz-se necessário sublinhar que, de acordo com Gómez et al. (2022), parte dos teletrabalhadores passaram a relatar ganhos de produtividades em suas rotinas de trabalho na pandemia por conta do próprio desejo de permanecer trabalhando de casa. Tal realidade não foi percebida nas entrevistas da presente pesquisa.

O ganho de qualidade de vida também foi citado como vantagem na realização do teletrabalho pelos participantes. O E1 relacionou o ganho de qualidade de vida com a autonomia que o teletrabalho dá para realizar suas atividades pessoais quando não há demanda relacionada ao trabalho:

Eu vejo aspecto positivo porque aí eu estou falando da minha individualidade porque quando eu estou dentro de casa, né? Estou aqui trabalhando. Se durante as primeiras horas de trabalho ou até mesmo nas últimas horas de trabalho eu não tenho mais o que fazer, eu posso me envolver com as minhas questões de ordem pessoal, não é? Eu para mim, na minha individualidade,

né? No meu estilo de vida, né? Eu acho que eu só tenho a ganhar qualidade de vida. (E1)

Já o E9 relaciona o ganho de qualidade de vida com a desnecessidade de se deslocar ao local de trabalho: “De você não estar deslocando no trânsito, não está perdendo esse tempo entre ir pro trabalho e voltar do trabalho. Já é uma economia e uma qualidade de vida assim, né?”. Tais relatos corroboram os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) e de Leite, Lemos e Schneider (2020) que relacionam a qualidade de vida como vantagem nos indicadores pessoais e como vantagem profissional respectivamente.

A diminuição de despesas na realização do teletrabalho foi elencadas pelo participante E1 que percebeu a diminuição de custos como uma relação de reciprocidade com o empregador:

Para o departamento, na minha concepção, seria a relação custo-benefício, porque assim, o servidor, a partir do momento que está trabalhando em casa vai absorver algumas despesas, mas, ao mesmo tempo vai se livrar de outras despesas. Por experiência própria, eu vi mais como algo que vai me proporcionar ter menos despesa. (E1)

Essa vantagem de economia de despesas foi colocada em dúvida na opinião de E6, tendo em vista que o servidor teve de absorver algumas despesas que não estavam prevista em seu orçamento com a adoção do teletrabalho:

É preciso ter a contrapartida, de fazer com que o servidor tenha produtividade, mas que ele também não tenha o ônus de arcar com toda a despesa que acabou ficando por conta dele. Há mas houve economia de combustível? Não necessariamente porque eu mesmo não faço uso frequente de carro porque a minha opção foi pelo transporte coletivo. Então assim economizei a passagem, mas eu tinha esse auxílio que foi suspenso”. (E6)

Tal questão ratifica o entendimento de Barros e Silva (2010), que ressaltam que mesmo sendo recorrente nas pesquisas sobre teletrabalho, a redução de despesas pelos teletrabalhadores nem sempre ocorrem de forma satisfatória considerando que ao tempo que reduzem seus gastos com deslocamento passam a ter outras despesas como, por exemplo, energia e itens antes disponibilizados pelo empregador.

O participante E1 relatou vantagem referentes à flexibilidade dos horários com a realização do teletrabalho para o melhor aproveitamento do tempo:

Eu me sinto muito mais feliz trabalhando em casa do que ter que ir ao ambiente de trabalho, não que eu não gosto do meu ambiente de trabalho,

mas o bom é exatamente esse ponto que eu estou te dizendo. É a flexibilidade ao fato de eu poder usar aquele tempo. Tempo que eu estaria ocioso no meu ambiente de trabalho, me envolvendo com outras questões de ordem pessoal, inclusive. (E1)

O termo flexibilidade não está relacionado apenas ao horário flexível disponibilizado pelo teletrabalho. Conforme Nogueira e Patini (2012), o teletrabalho é uma condição para o trabalho remoto e ambas as formas estão inseridas no trabalho flexível, sendo que o contrato entre colaborador e empregador define, inclusive, onde serão realizadas as atividades. Ao poder realizar o teletrabalho, o E3 relata a diminuição do estresse em relação a não ter a necessidade de deslocar ao local de trabalho:

Acho que diminuiu o estresse, certa forma diminui o estresse, porque só o fato de você se deslocar, né? E o tempo de entrega foi até maior, né? A gente conseguiu se dedicar mais do que precisando gastar aquele tempo para deslocar a ida e volta ao trabalho (E3).

O E4 sentiu-se satisfeito listando algumas vantagens na realização do teletrabalho e alegando ser retrocesso voltar a fazer trabalho presencial:

Me amarrei porque eu podia fazer tudo de casa. Não precisava ir fisicamente no Detran [...] para mim é um retrocesso ter que trabalhar fisicamente. Para mim é retroceder porque vamos lá, vamos pontuar: poluição, você está usando o seu carro, acabando com os recursos naturais ou se dizer, né? Gasta energia, água desnecessária, no serviço. Gasta o seu tempo que você vai perder no deslocamento do trabalho, fora que você não consegue ter a atenção necessária no seu trabalho por conta de barulhos externos, Perda de foco, concentração (E4).

Na literatura, geralmente, são elencadas vantagens relativas à maior interação dos teletrabalhadores com suas famílias (LEMOS; LEITE; SCHNEIDER, 2020, OIT, 2013). No caso do E7 a percepção de interatividade foi além e possibilitou o estreitamento do relacionamento também com as famílias de seus colegas de equipe:

Nossa! Vou te falar de uma outra vantagem da pandemia que a gente acaba conhecendo as famílias das pessoas [...] então a gente criou um laço de amizade. Olha que coisa interessante na equipe. Tinha pessoas que eu não conhecia, que eu não tinha contato no presencial, que se tornaram parte da minha equipe ao longo do projeto e que eu conhecia que até hoje eu só conheço no virtual. Eu falei, preciso ir lá conhecer essas pessoas e se tornaram pessoas amigas, pessoas companheiras. (E7)

Analisando as percepções dos participantes, infere-se que o teletrabalho trouxe algumas vantagens listadas na literatura revisada nesta pesquisa trazendo satisfação com o trabalho realizado de forma remota, ressaltando-se que a

administração pública necessitou flexibilizar as relações de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais tendo em vista a situação de emergência com a pandemia.

Os resultados confirmam os achados constantes da pesquisa quantitativa sobre teletrabalho remoto compulsório realizada no Detran/DF em junho de 2020 pelo grupo de pesquisa E-Trabalho da UnB (DOC. 31), em que 93,6% dos servidores entrevistados avaliaram a experiência como positiva e 90,4% dos entrevistados alegaram desejar continuar remotamente após o enfrentamento da pandemia, o que denota ter sido vantajoso para os servidores ter realizado o teletrabalho na autarquia.

Desvantagens e desafios do Teletrabalho

Quadro 8 - Categoria III – Desvantagens e desafios do teletrabalho

Categoria II: Desvantagens e desafios do teletrabalho		
Descrição: Características negativas ou que trouxeram desafios com a realização do teletrabalho segundo as percepções dos servidores.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
<p>Sobrecarga de trabalho;</p> <p>Falta de métrica para aferir produtividade/desempenho;</p> <p>Dificuldades de comunicação/interação entre colegas/equipe;</p> <p>Conflito entre trabalho e vida familiar.</p>	<p>Instituição do teletrabalho, em caráter excepcional e provisório – Decreto 40.546/2020 (DOC.13).</p> <p>Instituição do regime de teletrabalho para os servidores da autarquia – Instrução nº 324/2020 (DOC. 14).</p>	<p>Desvantagens da realização do teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEMOS; LEITE; SCHNEIDER, 2020; NOGUEIRA; PATINI, 2012; ROCHA; AMADOR, 2018; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021);</p> <p>Critérios para implementação do teletrabalho (NILLES, 1997b);</p> <p>Controle das jornadas de trabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).</p>
Conteúdos verbalizados		
<p>E2: “Não foi estipulado qual deveria ser minha carga de trabalho, eu acabava fazendo o trabalho pela manhã, à tarde e à noite, às vezes até no início da madrugada”.</p> <p>E4: “Mas assim, o início foi nesse sentido. A gente conseguiu fazer, mas foi mais trabalhoso. A gente ficou assim, um volume de trabalho maior. Então assim, a gente, além das videoconferências, WhatsApp, a gente ficou congestionado. Eu digo assim, né? De teletrabalho, né?”</p> <p>E5: “Tinha despacho que eu assinei pra você ter ideia, 1 hora da manhã, 2 horas da manhã, porque você está na pandemia. Você está trabalhando remoto, você não tem hora, tipo, eu vou ficar de manhã fazendo alguma coisa. À noite, eu começo a trabalhar. Trabalha mesmo, vai, vai longe, vai embora, entendeu? Ou você trabalha o dia inteiro. Porque eu trabalhei o dia inteiro”.</p>		

E6: “Uma desvantagem que eu vejo essa falta de comunicação direta que você está ali e se precisar interagir com um colega para tirar dúvida você está ali com a pessoa, você interage e já resolve, o que muitas das vezes no teletrabalho você manda mensagem para pessoa, liga pra pessoa e não localiza ela”.

E6: “Eu acho que aquele que tem um espaço em casa, uma forma de trabalhar, um local onde dê condições para que ele possa desenvolver as atividades dele e que se sinta bem com isso, porque muita gente, muitas vezes não sente bem também em não ter esse contato, esse convívio com os colegas.”

E7: Em relação à situação que a gente estava vivendo, e aí eu aprendi a conviver com isso também. Porque na situação que ele está dentro de casa, com a família, com os filhos gritando [...] A gente precisava considerar e ser muito mais tolerante e flexível do que normalmente a gente seria.

E7: “Quando a gente fala de teletrabalho, uma coisa que eu senti falta demais e eu conversei com meus amigos que trabalham em grandes corporações da área privada e eles têm isso. Nós precisamos saber mensurar o trabalho dos servidores e aí, diferenciando sempre aquela tarefa que é objetiva, que você consegue contar e aquela que é subjetiva, que é mais intelectual”.

E8: “Você tem que determinar o seu horário. O que acontecia é que você estando em casa ficava um pouco complicado, porque você estava em casa, então era de manhã a pessoa (colega) ligava: “Olha, preciso disso!”. Então você passa a não ter um horário. E isso foi uma das coisas que a gente foi ordenando, né?”

E9: “Complicado. Eu tenho 2 filhos, né? Tenho marido. Eles tinham de assistir aula, tinha que estar com o computador e não tinha. O que tive de fazer? Eu começava mais cedo, trabalhava, fazia o que eu tinha que fazer, parava para eles assistirem as aulas. E aí, depois eu pegava de novo e às vezes de noite. Eu não tinha um horário fixo para trabalhar. Eu tinha que ir trabalhando nas brechas”.

E9: A interação, a presença, pelo menos, a convivência com a empresa e com as coisas da empresa, tem de ter, porque senão você fica muito mecânico. Você acaba fazendo a coisa automática e não faz uma coisa de qualidade, entendeu?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria III, representada nas informações do Quadro 8, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação às desvantagens na realização do teletrabalho adotado na autarquia a partir da publicação do Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) em 20/03/2020.

Na percepção dos participantes as desvantagens listadas na realização do teletrabalho foram a sobrecarga na realização das atividades, ausência de controle de produtividade/desempenho, falta de comunicação e interação em equipe e o conflito trabalho x família.

A sobrecarga de trabalho na realização das atividades se destacou dentre as percepções dos participante que alegaram, no geral, não ter horários de trabalho pré-estabelecidos para a entrega de suas demandas como declarou o E2: “*Não foi estipulado qual deveria ser minha carga de trabalho, eu acabava fazendo o trabalho pela manhã, à tarde e à noite, às vezes até no início da madrugada*”. Ou por não

controlar as próprias jornadas diárias de trabalho em razão de não estar no ambiente da organização, como alegou o E5:

Tinha despacho que eu assinei pra você ter ideia, 1 hora da manhã, 2 horas da manhã, porque você está na pandemia. Você está trabalhando remoto, você não tem hora, tipo, eu vou ficar de manhã fazendo alguma coisa. À noite, eu começo a trabalhar. Trabalha mesmo, vai, vai longe, vai embora, entendeu? Ou você trabalha o dia inteiro. Porque eu trabalhei o dia inteiro. (E5)

A partir da adoção do teletrabalho, as chefias das unidades administrativas do Detran/DF foram as responsáveis pelo controle das metas dos subordinados em obediência ao Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) e Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), conforme apresentado nas discussões da Categoria I. Esses normativos não estipularam um percentual de aumento na realização das metas, tendo em vista que intenção do GDF e do Detran/DF, a princípio, era assegurar a manutenção da realização dos serviços públicos.

Porém, sem a presença, monitoramento e anuência presencial das chefias, os teletrabalhadores podem perder a noção da carga horária de trabalho por não ter experiência em realizar suas funções com a autonomia que o teletrabalho proporciona, sendo o próprio servidor responsável por controlar seus horários, conforme apontam Losekann e Mourão (2020). Nesse sentido, o E8 opinou:

Você tem que determinar o seu horário. O que acontecia é que você estando em casa ficava um pouco complicado, porque você estava em casa, então a pessoa (colega/chefe) ligava: "Olha, preciso disso!". Então você passa a não ter um horário. E isso foi uma das coisas que a gente foi ordenando, né? (E8)

Tal realidade reflete a ausência de um planejamento necessário na implementação do teletrabalho, principalmente na definição das atividades que serão de fato condizentes com o teletrabalho (NILLES, 1997b) e, também, a dificuldade em mensurar e controlar a produtividade dessas atividades, conforme declarou E7, gestora de equipe:

Quando a gente fala de teletrabalho, uma coisa que eu senti falta demais e eu conversei com meus amigos que trabalham em grandes corporações da área privada e eles têm isso. Nós precisamos saber mensurar o trabalho dos servidores e aí, diferenciando sempre aquela tarefa que é objetiva, que você consegue contar e aquela que é subjetiva, que é mais intelectual. (E7)

A Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Detran/DF previa o controle das atividades dos servidores em teletrabalho por meio de relatórios semanais:

Art. 5º Os servidores em regime de teletrabalho deverão anexar semanalmente relatório de suas atividades, que deverá ser aprovado pela chefia Imediata caso o servidor esteja desempenhando o seu trabalho com zelo e produtividade, mesmo que, por motivos alheios à sua vontade, a meta não seja alcançada.

Tal procedimento já havia sido realizado durante a experiência-piloto de teletrabalho no Detran/DF no segundo semestre de 2019, regulamentado pelo Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8) conforme ressaltado no item 4.1, o que garantiu certa experiência às unidades para a condução dos trabalhos já em atendimento à Instrução supramencionada.

Outra desvantagem citada pelos participantes foi a dificuldade na interação/comunicação entre os integrantes das equipes em teletrabalho, conforme listado na literatura. Conforme abordado no item 4.1, o período em teletrabalho integral e compulsório se estendeu de março a junho de 2020, quando por determinação da Instrução nº 425/2020 (DOC. 20), o trabalho presencial foi retomado de forma gradual na autarquia e passou-se ao trabalho híbrido, resguardando-se o regime de teletrabalho integral aos servidores com mais de 60 anos, os imunossuprimidos, gestantes, lactantes e os que estavam em convívio com familiares diagnosticados com Covid-19, o que pode ter influenciado nos fatores de isolamento profissional/social.

O E6 citou a dificuldade em na resolução de questões do trabalho pela falta de interação quando se está em teletrabalho:

Uma desvantagem que eu vejo essa falta de comunicação direta que você está ali e se precisar interagir com um colega para tirar dúvida você está ali com a pessoa, você interage e já resolve, o que muitas das vezes no teletrabalho você manda mensagem para pessoa, liga pra pessoa e não localiza ela. (E6)

E9 ressalta a importância da interação com o ambiente organizacional:

A interação, a presença, pelo menos, a convivência com a empresa e com as coisas da empresa, tem de ter, porque senão você fica muito mecânico. Você acaba fazendo a coisa automática e não faz uma coisa de qualidade, entendeu? (E9)

Essa convivência com o ambiente organizacional e a interação com outros colegas presencialmente é destacada pelo E6:

Eu acho que aquele que tem um espaço em casa, uma forma de trabalhar, um local onde dê condições para que ele possa desenvolver as atividades dele e que se sinta bem com isso, porque muita gente, muitas vezes não

sente bem também em não ter esse contato, esse convívio com os colegas. (E6)

Infere-se dos discursos dos participantes que há sinais de isolamento profissional, o que poderia ter sido mitigado com a intensificação de mecanismos de comunicação, como apontam Filardi, Castro e Zanini (2020). Sendo assim, percebe-se que ao tempo que o teletrabalho possibilitou os benefícios de se trabalhar a partir de suas próprias residências, trouxe aos teletrabalhadores a perda da convivência salutar com os colegas que é proporcionada pelo ambiente organizacional (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Outra desvantagem trazida com a realização do teletrabalho foi o conflito entre o desempenho das atividades e as obrigações junto à família dos teletrabalhadores. Demonstrando a dificuldade de conciliar as demandas profissionais com a rotina familiar e, também, com o uso de equipamentos compartilhados, E9 opina:

Complicado. Eu tenho 2 filhos, né? Tenho marido. Eles tinham de assistir aula, tinha que estar com o computador e não tinha. O que tive de fazer? Eu começava mais cedo, trabalhava, fazia o que eu tinha que fazer, parava para eles assistirem as aulas. E aí, depois eu pegava de novo e às vezes de noite. Eu não tinha um horário fixo para trabalhar. Eu tinha que ir trabalhando nas brechas. (E9)

Por outro lado, E7, comenta como gestor de equipe sobre a dificuldade de lidar com um subordinado que não se adaptou ao trabalho remoto com as interferências na rotina junto à família:

Em relação à situação que a gente estava vivendo, e aí eu aprendi a conviver com isso também. Porque na situação que ele está dentro de casa, com a família, com os filhos gritando [...] A gente precisava considerar e ser muito mais tolerante e flexível do que normalmente a gente seria. (E7)

Infere-se que, ao mesmo tempo que há teletrabalhadores satisfeitos com sua rotina de trabalho junto à família, conciliando suas rotinas pessoais, há também, teletrabalhadores insatisfeitos ou que não correspondem às demandas de forma necessária, corroborando a pesquisa de Leite, Lemos e Schneider (2020).

Conforme apontam Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), ao mesmo tempo em que se reconhecem as vantagens e benefícios da realização do teletrabalho, os estudos demonstram, também, problemas associados a essa modalidade laboral, o que se confirmou na presente pesquisa.

Estrutura tecnológica para o teletrabalho

Quadro 9 - Categoria IV – Estrutura tecnológica para o teletrabalho

Categoria IV: Estrutura tecnológica para o teletrabalho		
Descrição: Características da estrutura tecnológica disponível para o teletrabalho na percepção dos participantes.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
Disponibilidade de equipamento; Acesso à internet; Aumento nos custos para o teletrabalho; Ausência de incentivo do empregador;	Disponibilidade de equipamentos para o teletrabalho – Decreto 40.546/2020 (DOC.13) e Instrução nº 324/2020 (DOC. 14). Condições de infraestrutura para o teletrabalhador – Lei 13.467	Conceito de TIC (ROZA; WECHSLER, 2017; TAKAHASHI, 2000); Acesso às TICs para servir aos cidadãos (KUMAR; SARJAN; MUKHERJEE, 2017). Acesso a internet no Brasil (CGI, 2022); Mudanças impostas pela pandemia (SCHUSTER et al., 2020).
Conteúdos verbalizados		
<p>E3: “Eu usei o computador de mesa e celular, né? Para mim, pessoalmente me atendeu, né? Só que enquanto instituição, nem todos tinham acesso a essas ferramentas e também assinatura da internet. Internet que funcionasse bem, né?”</p> <p>E3: “Em relação à tecnologia, a administração acho que vai ter que prover a questão de equipamento, porque nem todos são obrigados a ter os equipamentos. Então, quando a gente pensar também nessa questão de ferramentas da internet, sejam tablets e todos os equipamentos necessários a consecução das atividades, né?”</p> <p>E6: “Nos foi colocado compulsoriamente para trabalhar em casa. Muitos colegas nem equipamento tinham para poder trabalhar. Meu equipamento não é um equipamento moderno, além de ser um equipamento que não está atualizado, eu tinha uma questão de disputar a conexão da Internet com as minhas duas filhas que também estavam fazendo a escola delas à distância”.</p> <p>E6: “Não houve uma ajuda de custo para o servidor para ele ter um equipamento para ele pagar a conta de água porque houve aumento na conta de água, houve aumento na conta de energia, muitos tiveram que colocar internet ou melhorar sua internet”.</p> <p>E8: Eu tive que estar praticamente ao mesmo tempo com duas internet. Quando uma estava ruim já tinha que ter a outra.</p> <p>E9: “Porque do nada comprar um computador. Lá em casa eu teria que comprar 3 computadores. Então como eu não tinha como fazer isso da noite pro dia?”</p> <p>E9: “Com o teletrabalho umas 3 vezes eu tive que ir presencial com uma reunião que poderia ser feita como estamos fazendo agora (virtualmente). Quando compraram essas câmeras aqui, compraram só para os chefes, tinha de ser para todo mundo. É uma coisa tão barata que eu não vejo dificuldade de você comprar para todos”.</p> <p>E10: “Para pegar equipamento emprestado, não teria nenhum suporte com relação a isso”.</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria IV, representada nas informações do Quadro 9, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação à estrutura tecnológica disponível aos servidores para a realização do teletrabalho.

A partir da decretação do teletrabalho compulsório, os servidores da administração pública do Distrito Federal que se enquadravam nas regras previstas tiveram de desempenhar suas atividades a partir de suas residências e foi necessário um mínimo de estrutura para reproduzir o que era realizado em seus ambientes organizacionais. Além de espaço disponível com mesa, cadeira e energia elétrica, o teletrabalhador necessitaria, claro, de um computador ou notebook e internet em funcionamento para a entrega das demandas laborais.

Dentre os participantes da pesquisa, foi relatado o uso de notebooks (6 participantes), celulares (6 participantes), computadores de mesa (5 participantes) e lpad/tablet (1 participante). Não houve registro de impossibilidade de realização do teletrabalho por razões de estrutura tecnológica dentre os entrevistados, porém o E6, relatou haver servidores nessas condições, além da problemática da adaptação com outros integrantes da família que passaram a realizar suas tarefas integralmente em casa em razão da pandemia:

Nos foi colocado compulsoriamente para trabalhar em casa. Muitos colegas nem equipamento tinham para poder trabalhar. Meu equipamento não é um equipamento moderno, além de ser um equipamento que não está atualizado, eu tinha uma questão de disputar a conexão da Internet com as minhas duas filhas que também estavam fazendo a escola delas à distância.
(E6)

Tal fato é reforçado na fala de E3, que sublinha a realidade de que nem todos os servidores tinham acesso a uma estrutura tecnológica mínima e à internet de qualidade:

Eu usei o computador de mesa e celular, né? Para mim, pessoalmente me atendeu, né? Só que enquanto instituição, nem todos tinham acesso a essas ferramentas e também assinatura da internet. Internet que funcionasse bem, né? (E3)

Percebe-se, em relação à internet que, mesmo com o acesso nos domicílios brasileiros girando em torno de 83% na área urbana (CGI, 2022), não se trata apenas de contar com internet disponível em casa, mas de ter acesso a uma conectividade de qualidade para atender à nova demanda e que, em alguns casos, gerou ônus para os servidores, conforme depreende-se da fala do E6:

Não houve uma ajuda de custo para o servidor para ele ter um equipamento para ele pagar a conta de água porque houve aumento na conta de água, houve aumento na conta de energia, muitos tiveram que colocar internet ou melhorar sua internet. (E6)

E que se confirma em relação ao ônus do servidor com o relato do E8: *“Eu tive que estar praticamente ao mesmo tempo com duas internet. Quando uma estava ruim já tinha que ter a outra.”*

O Decreto 40.546/2020 (DOC. 13), não definiu nenhuma responsabilidade à administração na disponibilização de equipamentos ou auxílio financeiro aos servidores que necessitassem arcar com o ônus de adquirir algum item para sua estrutura de teletrabalho e se restringiu a delegar que:

§ 3º A Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, por meio da Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, proverá o serviço de acesso remoto ao sistema de teletrabalho e encaminhará as orientações e diretrizes de utilização a todos os setoriais de TIC do GDF, de forma que possam divulgar e prestar o suporte técnico aos seus respectivos servidores. (DOC. 13)

O decreto supramencionado trouxe a possibilidade de manutenção dos serviços públicos, porém impôs aos servidores que fizessem o teletrabalho desde que suas atividades fossem compatíveis com esse regime. Em que pese as mudanças impostas pela pandemia terem ocorrido repentinamente e não terem obedecido as boas práticas do teletrabalho inclusive em relação à garantia de locais de trabalho remoto adequados e ao fornecimento de equipamentos aos servidores públicos (SCHUSTER et al., 2020).

Porém, tal medida pode ter sido empregada sob a influência do Decreto nº 39.368/2018 (DOC. 8) que regulamentava os acordos de teletrabalho realizados anteriormente no âmbito do GDF, inclusive os estabelecidos no projeto-piloto do Detran/DF em 2019 e previa em seu texto:

Art. 25. Constitui requisito obrigatório para participação no teletrabalho a disponibilidade própria, e à custa do servidor, de infraestrutura tecnológica e de comunicação adequada à execução das atividades fora das dependências das unidades administrativas, sendo vedado ao órgão ou entidade qualquer tipo de ressarcimento.

Ressalta-se que, no caso do Decreto supramencionado, o teletrabalhador optava voluntariamente por realizar o trabalho de forma remota, assinando declaração anterior ao início do novo regime de que havia instalações em condições para tal. Diferente do que foi no caso do teletrabalho imposto pela pandemia.

A Instrução nº 324/2020 (DOC. 14), que regulamentou a adoção do teletrabalho compulsório no âmbito do Detran/DF, também não previa a disponibilização de equipamentos ou auxílio financeiro, obrigando que o servidor que não conseguisse o acesso remoto por qualquer motivo, que poderia ser, inclusive, o de falta de equipamento, fosse convocado para realizar as atividades presencialmente mesmo em pandemia, conforme relata E9:

Com o teletrabalho umas 3 vezes eu tive que ir presencial com uma reunião que poderia ser feita como estamos fazendo agora (virtualmente). Quando compram essas câmeras aqui, compraram só para os chefes, tinha de ser para todo mundo. É uma coisa tão barata que eu não vejo dificuldade de você comprar para todos. (E9)

De outro lado, por exemplo, o SERPRO, primeira entidade pública a adotar o teletrabalho, no ano de 2005 (GOULART, 2009), prevê em suas normas relativas ao teletrabalho, a disponibilização de notebook, itens relativos à ergonomia e conectividade e, também, um ramal telefônico para que o servidor em teletrabalho tenha as mesmas condições de comunicação que teria se estivesse trabalhando presencialmente (LEPLETIER; CRUZ, 2018).

Em relação ao regime de trabalho remoto realizado no âmbito da iniciativa privada no Brasil, a partir da edição da Lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017), que alterou a CLT, previu-se a “aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto” no contrato realizado entre empregado e empregador, ou seja, não foi estabelecido quem deve arcar com os custos da infraestrutura necessária, porém tal informação já deve estar constando do contrato entre as partes.

Após essas reflexões e exemplos demonstrados, conclui-se que, no caso específico da adoção do teletrabalho compulsório em razão da pandemia, o Detran/DF, por ser autarquia com autonomia administrativa e financeira (DISTRITO FEDERAL, 2023), poderia ter optado pelo empréstimo de equipamentos aos teletrabalhadores que não os possuíssem, fazendo-se registrar a retirada do bem do local de trabalho para a posse temporária, tendo em vista a necessidade da continuidade dos trabalhos e sabendo-se das dificuldades na aquisição ou contratação de serviços por meio de licitação, principalmente num contexto pandêmico. Tal empréstimo não ocorreu, conforme depreende-se da fala do E10: *“Para pegar equipamento emprestado, não teria nenhum suporte com relação a isso”*.

De nada valeria investir em sistemas governamentais para otimização e prestação de serviços públicos aos cidadãos e instituições, por meio da interação e comunicação das estruturas da administração pública, o que vem sendo cada vez mais valorizado mundialmente (ZHENG et al. 2013), se não houver acessibilidade dos agentes públicos às tecnologias como computadores, laptops, dentre outros com acesso à internet, que se conectam com a finalidade de disponibilizar esses sistemas aos cidadãos (KUMAR; SARJAN; MUKHERJEE, 2017). Sendo assim, no presente estudo, denota-se que seria necessário, mesmo que temporariamente, que a administração pública dispusesse de meios para manter os servidores hábeis e equipados tecnologicamente.

Às dificuldades com a obtenção de uma estrutura tecnológica mínima para a realização do teletrabalho pelos servidores somou-se o desafio do uso de TICs anteriormente não utilizadas na rotina de grande parte dos servidores, principalmente as relativas a videoconferência. Essa questão será abordada a seguir.

Desafios no uso de TICs no teletrabalho

Quadro 10 - Categoria V – Desafio no uso das TICs no teletrabalho

Categoria V: Desafios no uso das TICs no teletrabalho.		
Descrição: Desafios no uso das TICs na realização do teletrabalho na percepção dos participantes.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
Dificuldades no uso das TICs; Falta de treinamento; Adaptação à nova realidade de comunicação; Dependência do uso das TICs;	Solicitação às áreas de TIC dos órgãos para providências em relação ao teletrabalho - Decreto 40.546/2020 (DOC13). Meios tecnológicos para a realização do teletrabalho – Instrução nº 324/2020 (DOC. 14).	Uso das TICs no teletrabalho (LEE, 2023); Acesso e uso de tecnologias no teletrabalho (VILARINHO; PASCOAL; DEMO, 2021); Dependência das TICs para a manutenção das atividades laborais (SCHMITT; BREUERBB; WULFC, 2021); Interação e nível de engajamento (LEE, 2023) e BAKER; AVERY; CRAWFORD, 2006); Comprometimento dos teletrabalhadores (BOONEN, 2002; BARROS; SILVA (2010)
Conteúdos verbalizados		
E2: Qualquer interação e via WhatsApp, tá certo? Então, muita gente ligava lá, eu anotava. Durante a pandemia foi para o 154 (central 154). Depois que passou todo o telefonema para a central acabou que as demandas internas são todas via e-mail ou WhatsApp.		

E4: No começo foram as dificuldades tecnológicas, de entendimento, de ferramentas, de aprender a utilizar a ferramenta e sentir familiaridade. Mas aí, conforme fui vencendo, consegui utilizar [...] aí veio essa questão do Office para a gente poder ter acesso ao *Teams*, vídeo conferências. Inicialmente, foi um desconforto ali pra gente conseguir lidar com essas ferramentas.

E6: Mudou porque não só o uso do SEI, mas a questão da comunicação via e-mails funcionou. É uma coisa que poucas pessoas utilizavam e passaram a usar bastante o e-mail institucional, né? [...] Querendo ou não, o *WhatsApp* também ajudou muito nessa questão da interação entre os servidores que estão em teletrabalho.

E7: Eu gerenciava duas equipes, então a gente criou todo o ambiente de trabalho dentro do *Teams*. Naquelas pastas usando o *Planner* para delegar tarefas, controlar prazos. Eu controlava muito mais as equipes.

E7: Já teve membros da equipe que não conseguiram, que acabou energia aqui não sei o quê, que tiveram problemas, então os problemas com a tecnologia aconteceram, e aí muitas vezes começavam a reunião no computador, tinha que mostrar um PowerPoint, alguma coisa, não dava certo, eu terminava no celular. A gente aprendeu a passar PowerPoint pelo celular.

E7: Nós temos servidores, colegas, que têm dificuldade de acesso à tecnologia e que não conseguiram trabalhar, então tem esse outro lado também. Ouvi relatos de colegas falando: “olha, eu não sei mexer com computador, eu não consigo, eu estou em casa sem fazer nada.

E7: A gente acessa pela VPN. A gente usava mesmo era o *Teams*, a pasta compartilhada, o Moodle, o SEI, óbvio. E o *WhatsApp* demais! É então uma outra coisa que eu destaco aqui é que o telefone particular se tornou um equipamento obrigatório de trabalho, não é?

E8: Foi muito bom e eu acho que isso é que deu uma sustentação mesmo para a gente poder trabalhar de casa, porque você tinha o *Teams*. A gente podia fazer as reuniões de onde for. Ficou muito próximo, entendeu? Mesmo estando longe. No manual a gente se reuniu sempre pelo *Teams*.

E9: Até mesmo para poder entrar no *Teams* para poder aprender. Eu nunca tinha usado, né? Eu nunca tinha usado e a gente não foi treinado para usar.

E10: A única dificuldade que apareceu inicialmente mais facilmente contornada foi justamente a instalação da VPN. Porque é a maioria dos servidores com aquele muito básicos na área de informática apanhou um pouquinho até instalar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria IV, representada nas informações do Quadro 10, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação aos desafios relacionados à intensificação no uso das TICs tendo em vista a adoção do teletrabalho.

A adoção repentina do teletrabalho trouxe novos desafios aos servidores e, em especial, aos que não tinham experiência no uso de algumas ferramentas tecnológicas e, também, aos gestores que não tinham experiência em liderar equipes à distância, configurando a dependência das organizações no uso das tecnologias para a manutenção das atividades e entregas das demandas (SCHMITT; BREUERBB; WULFC, 2021).

No Detran/DF, ao tempo em que eram definidos os planos de teletrabalho aos servidores que desempenhavam suas atividades até então presencialmente foi

também providenciado o acesso remoto aos sistemas anteriormente logados via intranet e aos arquivos acessados nas máquinas utilizadas no ambiente organizacional.

O acesso remoto às pastas de arquivos de cada unidade foi disponibilizado por meio de uma *Virtual Private Network* (VPN) utilizando-se da mesma senha de rede que o servidor informava no trabalho presencial, assim como aos sistemas corporativos. Além disso, houve fornecimento do pacote Office e da plataforma Teams que eram acessados via login do e-mail institucional para realização de atividades e de videoconferências quando necessário, conforme previa a Instrução nº 324/2020 (DOC. 14):

Art. 8º Todas as reuniões dos setores da Autarquia deverão ser realizadas por meios tecnológicos, como Skype, WhatsAap ou Facetime, sendo reduzida a termo caso seja necessário, salvo nos casos em que a presença do servidor seja imprescindível, devidamente justificado pelo Chefe Imediato.

Por um lado, a determinação supramencionada foi atendida prontamente e sem maiores dificuldades como pode se depreender do relato de E8, que destaca o uso da plataforma de videoconferência Teams para realizar suas reuniões e, em específico, na elaboração do manual de procedimentos para o depósito de veículos da autarquia:

Foi muito bom e eu acho que isso é que deu uma sustentação mesmo para a gente poder trabalhar de casa, porque você tinha o Teams. A gente podia fazer as reuniões de onde for. Ficou muito próximo, entendeu? Mesmo estando longe. Pro manual a gente se reuniu sempre pelo Teams. (E8)

A gestora de equipe, E7, se adaptou muito bem ao uso das TICs que alegou ser melhor para gerenciar suas tarefas e controlar a equipe remotamente:

Eu gerenciava duas equipes, então a gente criou todo o ambiente de trabalho dentro do Teams. Naquelas pastas usando o *planner* para delegar tarefas, controlar prazos, então, para mim, foi muito melhor que o presencial. Eu controlava muito mais as equipes. (E7)

Tais relatos ilustram a interação e o nível de engajamento entre os colaboradores, gestores e também entre as unidades da autarquia por meio do uso das tecnologias, corroborando o entendimento de Lee (2023) e Baker, Avery e Crawford (2006). No contexto da dependência das tecnologias, outros servidores não conseguiram se adaptar tão facilmente às mudanças em relação ao uso das TICs e como relata E7 em relação ao nível de acesso de parte dos colegas em relação à tecnologia:

Nós temos servidores, colegas, que têm dificuldade de acesso à tecnologia e que não conseguiram trabalhar, então tem esse outro lado também. Ouvi relatos de colegas falando: “olha, eu não sei mexer com computador, eu não consigo, eu estou em casa sem fazer nada. (E7)

Outros tiveram dificuldades, como relata o E9, alegando não ter sido treinado para utilizar a ferramenta: “Até mesmo para poder entrar no Teams para poder aprender. Eu nunca tinha usado, né? Eu nunca tinha usado e a gente não foi treinado para usar”. O que denota que o participante não tinha conhecimento para o uso da ferramenta porque não necessitava utilizá-la anteriormente e, também, não houve tempo hábil para realizar treinamento em razão da pandemia, conforme apontado por Costa (2020).

Essas dificuldades em relação ao acesso e uso das tecnologias podem trazer problemas na interação dos servidores com seus pares e chefias e possivelmente aumentar seu nível de isolamento social e profissional (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Infere-se que tal situação não se agravou em relação ao presente estudo de caso, tendo em vista que o período de teletrabalho compulsório integral não se estendeu a longo prazo, com o retorno gradual ao trabalho presencial após aproximadamente três meses de teletrabalho compulsório, estabelecendo o regime de trabalho híbrido para a maioria dos servidores.

Outra observação importante nesse contexto foi o nível de comprometimento dos servidores na dedicação ao aprendizado do uso de ferramentas tecnológicas, como pode se constatar no relato de por E4:

No começo foram as dificuldades tecnológicas, de entendimento, de ferramentas, de aprender a utilizar a ferramenta e sentir familiaridade. Mas aí, conforme fui vencendo, consegui utilizar [...] aí veio essa questão do Office para a gente poder ter acesso ao Teams, videoconferências. Inicialmente, foi um desconforto ali pra gente conseguir lidar com essas ferramentas. (E4)

E é reforçado no relato de E7, em relação aos colegas que tiveram dificuldade e no próprio comprometimento em realizar suas atividades e se adaptar à realidade que se impunha:

Já teve membros da equipe que não conseguiram, que acabou energia aqui não sei o quê, que tiveram problemas, então os problemas com a tecnologia aconteceram, e aí muitas vezes começavam a reunião no computador, tinha que mostrar um PowerPoint, alguma coisa, não dava certo, eu terminava no celular. A gente aprendeu a passar PowerPoint pelo celular. (E7)

Percebe-se o nível de comprometimento dos servidores da autarquia ao demonstrar dedicação com vista aos resultados e com alinhamento aos valores

organizacionais (BOONEN, 2002), realidade destoante do que aponta Barros e Silva (2010), no entendimento de que o uso das TICs, ao impossibilitar a expressão de sentimentos e reduzir a intimidade e interação entre colegas de trabalho, pode afetar negativamente a motivação e o comprometimento dos indivíduos.

4.3 Uso do SEI no Detran/DF – da implementação ao teletrabalho

Conforme abordado no item 2.3.1, o SEI foi adotado como sistema oficial de gestão de processos no âmbito do GDF no ano de 2015, a partir da publicação do Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3), que em sua redação vedou a implantação de outro sistema com o mesmo propósito.

A implementação no âmbito do Detran/DF se deu entre os anos de 2017 e 2018, a partir da publicação da Portaria Conjunta Nº 36/2017 (DOC. 5), que definiu a formação de Comitê Gestor do SEI e as principais diretrizes para implementação, incluindo a determinação para que o Comitê em questão finalizasse a implantação do SEI em, no máximo, 180 dias a partir do início da implantação em 28/08/2017.

Importante ressaltar, que anterior à implementação do SEI, o Detran/DF realizava a gestão de documentos a partir do módulo de documentos e processos do sistema de Gestão de Trânsito (GETRAN), desenvolvido em linguagem Java/SQL e disponível em plataforma online com função principal de acesso aos dados de veículos e condutores das bases local e nacional de trânsito, conforme Manual do sistema de gestão de documentos – GETRAN (DOC. 1).

O GETRAN registrava apenas a abertura e encaminhamento de documentos e/ou processos físicos das diversas unidades administrativas da autarquia, sendo que a informação em si não era digitalizada ou repassada ao destinatário, mas sim o processo físico ou o documento impresso eram tramitado, sendo uma espécie de protocolo eletrônico (DOC. 1).

A partir das ações de implementação do SEI o módulo de gestão de documentos e processos do GETRAN foi aos poucos deixando de ser utilizado para inclusão de novos registros documentais, visto que a Portaria Conjunta Nº 36/2017 (DOC. 5) previa a digitalização de processos físicos já abertos e sua inserção no SEI caso necessário bem como a abertura de novos processos já no novo sistema, passando a ser regra que todo documento oficial produzido no âmbito da autarquia fosse gerado por meio do SEI.

Atualmente o sistema GETRAN continua sendo utilizado para registros relacionados aos assuntos de interesse da autarquia, principalmente relacionados a veículos e habilitação e multas. Em relação à gestão de documentos, o GETRAN ainda é utilizado para consultas e registros referentes à localização de processos e documentos físicos gerados antes da implementação do SEI, inclusive os que foram arquivados e por alguma razão precisam ser consultados ou requeridos (DOC. 1).

Quanto à produção de documentos realizada a partir da implementação do SEI foi elaborado comparativo ano a ano com o número de processos e número de documentos gerados via SEI de 2017 a 2022, conforme ilustrado pelos dados da Tabela 3.

Tabela 3 - Número de processos e documentos gerados via SEI (por ano)

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº proc.	2.207	9.352	10.224	9.152	10.398	8.006
Nº docs.	12.790	87.054	112.859	137.332	160.884	136.253

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos do SEI.

Ressalta-se que não estão inseridos no cômputo da Tabela 3 os processos e documentos digitalizados e inseridos no SEI referentes aos anos anteriores à sua implementação. No total foram gerados aproximadamente 53 mil processos e 697 mil documentos pelos servidores usuários por meio do uso sistema desde sua implementação em 2017, segundo dados extraídos pelo autor no próprio SEI da autarquia no período de realização desta dissertação.

Tais dados demonstram a atuação do PEN como política governamental na implementação do SEI, gerando economia de recursos e ampliação do acesso às informações aos entes federativos além da própria União (UCHÔA; AMARAL, 2013). Tendo em vista que os processos e documentos produzidos seriam anteriormente gerados via impressão em papel, demonstra-se, também, o alcance do objetivo de redução no uso do papel, dos custos operacionais e também de armazenamento da documentação previstos no Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3), que estabeleceu o SEI como sistema de gestão de documentos no âmbito do GDF.

Com o intuito de alcançar os objetivos desta pesquisa, serão abordadas duas categorias que exploram as percepções dos servidores da autarquia em relação ao uso do SEI desde sua implementação e engloba o período de adoção e realização do

teletrabalho. São elas: a) Características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI e b) Uso do SEI no teletrabalho.

Características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI

Quadro 11 - Categoria VI - Características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI

Categoria VI: Características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI.		
Descrição: Características envolvendo o uso do SEI como ferramenta de gestão de documentos e processos na autarquia.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
<p>Particularidades no uso do sistema;</p> <p>Vantagens verificadas com o uso do sistema;</p> <p>Desafios encontrados com o uso do sistema;</p>	<p>Objetivos do SEI no âmbito do GDF – Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3);</p> <p>Módulos, funcionalidades e características do SEI – Manual do Usuário do SEI (DOC. 6);</p>	<p>Vantagens e desafios no uso do SEI (TOTTI; ANJO, 2022)</p> <p>Processo Eletrônico Nacional e o Sistema Eletrônico de Informações (BRASIL, 2020, DISTRITO FEDERAL, 2021);</p> <p>Conceito de e-Gov (SANTOS; SOUZA, 2022);</p> <p>Disponibilização de TICs para o e-Gov (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019; ZITTEI; FERNANDES, 2015);</p> <p>Tipos de transações do e-Gov (SANTOS, 2019; SIAU; LONG, 2005; TOTTI; ANJO, 2022, ZHENG et al., 2013)</p>
Conteúdos verbalizados		
<p>E1: Num passado recente ainda tinha um volume muito grande de processos físicos, era muito processo físico, então conseqüentemente a morosidade vinha junto com os processos, né? Com a vinda do SEI isso tem acelerado bastante.</p> <p>E1: Os usuários externos no passado ligavam muito para o setor, hoje praticamente o telefone não toca mais [...] se ele está requerendo algum valor que foi pago indevidamente ou em duplicidade, digamos, só para exemplificar, eles recebem esse valor de uma forma muito mais rápida. Para o setor isso também é muito bom, porque o próprio sistema agilizou todo esse processo de pagamento, não é?</p> <p>E2: Existiam contratos onde haviam mais ou menos, em torno de 20 volumes. Tá certo? Cada volume eu acho que 250 páginas, se eu não me engano [...] então realmente é uma coisa impressionante o que o SEI veio trazer. A velocidade que o SEI traz para a administração pública, certo.</p> <p>E2: Porque alguém, quando inicia um processo, está sempre esperando que ele volte para resolução, né? Para isso que existe os processos, né? E dessa forma, aí ele veio a contribuir e muito para o controle das demandas. Tá certo? Hoje, com aquela questão de do retorno programado, né? Aquilo é fantástico.</p> <p>E3: Então isso veio ajudar muito além da gente, desfazer daquela papelada, não é? A economia, questão é o meio ambiente, né? Até o espaço de trabalho. Você não precisa daqueles armários pra</p>		

arquivar documentos para acesso, né? A instituição como um todo não precisa ter aquele acervo temporal para arquivo de documentos para descarte.

E3: E ao mesmo tempo, várias pessoas podem trabalhar no mesmo processo, na mesma documentação, né, então isso é muito vantajoso.

E4: No início era estranho, mas hoje a gente não se vê mais sem o SEI justamente por essa facilidade de você acessar onde você tiver, aí você poder redigir os documentos, fazer de forma simultânea várias assinaturas, compartilhar com outros usuários. Você teve a velocidade no trâmite dos processos. O que antes você gastava um mês pra chegar num determinado setor e agora num clique você chega, né? E pra vários setores ao mesmo tempo.

E4: Eu acho que ficou assim mais a questão da transparência, né? Das pessoas acompanharem o processo. Então, assim, isso como positivo, né? Para algumas pessoas, pode ser ruim. Quem tem um modelo de administração antigo, chefe que é muito centralizador, que não quer mostrar muito ali, né.

E5: Para mim, foi a melhor coisa que eles fizeram, entendeu? E até a vamos se dizer, é a velocidade. Antigamente a gente fazia lá uns processos para comprar aquisição de equipamento. Demorava para tramitar esses documentos físicos, demorava pra caramba.

E5: Em relação à conversa também de superior pra subordinado ficou melhor porque ele te chama para conversar. "Faça isso!" Você já vira na hora e fala: "tem como formalizar no SEI?". Acabou, meu querido, está bom, não tem essa do chefe falar. "Eu não falei isso não", entendeu?

E6: Ao abrir o SEI ele consegue atribuir os processos e ele coloca a questão da urgência, se é urgente, se não é. E ele consegue colocar aquela situação, de encaminhar para unidades subordinada a ele e dá um prazo de resposta senão acende aquela luz vermelha ali do lado do processo, então assim eu acho que traz muita vantagem em relação a isso.

E6: No processo físico tinha aquela questão de numerar peça e rasurava e o processo voltava para a unidade que tinha numerado aí tinha de refazer aquela numeração e aquilo ali, às vezes a pessoa não deixa, eu faço amanhã.

E7: Eu acredito que são inúmeras as vantagens, mas aí quando a gente vai para a parte da segurança da informação, no "SEI" fica tudo é registrado, né? Você tem um log. A gente não tem acesso, mas os administradores têm num caso extremo.

E8: A gente cadastra o veículo tem esse cadastro e o processo SEI acompanha ele todo tempo. Ele precisou ir para a DP, fazer uma vistoria técnica, se ele precisou ir para fazer algum outro procedimento fora do Detran, tudo isso fica nesse processo SEI. Então a gente vai ter ali todo o roteiro. Por tudo que o veículo passou até sair ou por uma venda em leilão ou até o usuário liberar o veículo dele do depósito.

E9: Então, em termos de funcionalidade, você pode colocar várias pessoas para poder trabalhar ao mesmo tempo, você diminui, acho que assim, uma média de 1/3 do tempo, mas eu acho que diminui muito mesmo.

E9: Mas assim é bom porque você pode usar vários tipos de tecnologias para poder você fazer a gestão, não só o SEI propriamente dito né. Mas eu sou fã número um do SEI. Tem muita coisa que ainda precisa melhorar, tem, mas é uma coisa que você de qualquer lugar do mundo você pode trabalhar.

E10: Então ninguém precisou ficar preso mais àquela questão de "o processo está em tal unidade, eu preciso dele na unidade y, mas já está na x, então eu não consigo dar continuidade nesse processo". Acabou! O SEI trouxe uma facilidade muito boa com relação a isso.

E10: A gente tem mais segurança no processo, nos trâmites processuais. É mais segurança no sentido de que um documento que eu coloquei não vai ser mais retirado, não vai haver extravio desses documentos e muito menos a perda de todo esse processo no caminho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria VI, representada nas informações do Quadro 11, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação às características, funcionalidades, vantagens e desafios no uso do SEI desde sua implementação na autarquia no ano de 2017, por meio da Portaria Conjunta Nº 36/2017 (DOC. 5), autorizada pelo Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3).

Levando-se em consideração a fala dos participantes percebe-se que as informações apuradas estão em consonância com os planos para o governo eletrônico elaborados para implantação do SEI nos órgãos governamentais de diferentes esferas e poderes (BRASIL, 2020; DISTRITO FEDERAL, 2021) por demonstrarem mais aspectos vantajosos com o uso da ferramenta de e-Gov em questão. Os aspectos mais citados em relação ao SEI nas entrevistas quanto ao uso do sistema e a gestão dos processos na autarquia: celeridade, controle, segurança e transparência na gestão de processos e o acesso remoto, este último a ser tratado na próxima categoria por se tratar de característica ligada ao uso do sistema durante o teletrabalho.

O aspecto mais listado nas entrevistas foi o aumento da celeridade na tramitação dos processos, citado por oito dos dez participantes, previsto literalmente como um dos objetivos do SEI no Decreto nº 36.756/2015 que estabeleceu esse sistema como ferramenta oficial de gestão de processos no âmbito do GDF e que dialogam com as pesquisas de Almeida (2019), Araújo (2018), Araújo (2020), Santos (2019) e Totti e Anjo (2022).

Boa parte dos entrevistados cita a questão da celeridade como vantajosa comparando-a com a época da tramitação de processos físicos como relatam E1 com relação à quantidade de processos e E2 em relação ao tamanho de cada processo:

Num passado recente ainda tinha um volume muito grande de processos físicos, era muito processo físico, então conseqüentemente a morosidade vinha junto com os processos, né? Com a vinda do SEI isso tem acelerado bastante. (E1)

Existiam contratos onde haviam mais ou menos, em torno de 20 volumes. Tá certo? Cada volume eu acho que 250 páginas, se eu não me engano [...] então realmente é uma coisa impressionante o que o SEI veio trazer. A velocidade que o SEI traz para a administração pública, certo. (E2)

Outros participantes citam a vantagem da celeridade na tramitação dos processos tendo em vista a possibilidade de os processos estarem disponíveis em mais de uma unidade administrativa ao mesmo tempo. Segundo relato da gestora de

equipe E9: “*you can place several people to work at the same time, you decrease, I think that way, an average of 1/3 of the time, but I think that I decreased a lot more*”. O E10 comenta sobre não necessitar solicitar o encaminhamento de um processo de uma unidade para a outra para dar prosseguimento às atividades:

Então ninguém precisou ficar preso mais àquela questão de “o processo está em tal unidade, eu preciso dele na unidade y, mas já está na x, então eu não consigo dar continuidade nesse processo”. Acabou! O SEI trouxe uma facilidade muito boa com relação a isso. (E10)

Elegendo algumas funcionalidades do SEI, o E4 relata a vantagem na velocidade de tramitação dos processos via sistema em razão do acesso remoto:

No início era estranho, mas hoje a gente não se vê mais sem o SEI justamente por essa facilidade de você acessar onde você tiver, aí você poder redigir os documentos, fazer de forma simultânea várias assinaturas, compartilhar com outros usuários. Você teve a velocidade no trâmite dos processos. O que antes você gastava um mês pra chegar num determinado setor e agora num clique você chega, né? E pra vários setores ao mesmo tempo. (E4)

Denota-se, a partir dos relatos, que os servidores perceberam a economia de tempo na tramitação de processos, sendo que não é mais necessário aguardar a tramitação e o deslocamento dos processos físicos a cada unidade administrativa (TOTTI; ANJO 2022). A partir da análise do Manual do Usuário do SEI (DOC. 6), essa evolução na gestão dos processos é melhor entendida, considerando que o SEI permite elaborar, editar, tramitar documentos em atividades simultâneas por diversas unidades administrativas mesmo que distantes uma da outra (DOC. 6).

A segurança dos dados na gestão de processos por meio do uso SEI, foi relatada pelos entrevistados E5, E7 e E10. Referindo-se a termos da área de TI, E5 sobre garantir que o autor não negue ter criado ou assinado algum documento, inclusive valendo-se de senha intransferível (DOC. 6) e E7 sobre ter uma identidade única que pode ser rastreada caso necessários a partir de realizar *login* no sistema relatam:

Hoje em dia a gente tem um quê a mais na parte do “não repúdio” que eles falam, né? Na parte de segurança, que é o que: a senha é sua, entendeu? Você tramitou a responsabilidade é sua. Você não pode dizer que não foi você, porque a senha é sua. (E5)

Eu Acredito que são inúmeras as vantagens, mas aí quando a gente vai para a parte da segurança da informação, no SEI fica tudo é registrado, né? Você tem um *log*. A gente não tem acesso, mas os administradores têm num caso extremo. (E7)

Por outro lado, E10, ao relatar a segurança que o SEI transmite ao impossibilitar que seus documentos possam ser retirados, extraviados ou perdidos acaba comparando a gestão de processos atual com a da época dos processos em papel:

A gente tem mais segurança no processo, nos trâmites processuais. É mais segurança no sentido de que um documento que eu coloquei não vai ser mais retirado, não vai haver extravio desses documentos e muito menos a perda de todo esse processo no caminho. (E10)

Denota-se que a partir do uso do SEI algumas das vulnerabilidades de se trabalhar com documentos em papel foram resolvidas, visto que os dados se encontram no formato virtual e que, após inseridos, assinados e tramitados para outra unidade, os documentos não podem ser excluídos (DOC. 6), atendendo também ao que ao Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3), que prevê dentre os objetivos do SEI “aprimorar a segurança e a confiabilidade dos dados e das informações”, o que foi aprimorado no GDF com a atualização do Decreto supramencionado por meio do Decreto nº 37.565/2016 que delegou à Unidade Técnica de Gestão do SEI no GDF a garantia do suporte tecnológico referente à preservação e à segurança das bases de dados do SEI e à Portaria nº 03/2022 (DOC. 7) que ampliou os critérios de acessibilidade, classificação e autenticidade de documentos do SEI.

O controle das ações e demandas relacionadas à gestão dos processos também foi destaque nos relatos dos participantes. Além da interface que possui uma tela inicial que já lista os processos recebidos e em elaboração na unidade (DOC. 6), o SEI possibilita visualizar para onde cada processo foi tramitado e quem é o servidor ou qual setor responsável pelas demandas, o que facilita ter o conhecimento sobre o que fazer e a quem demandar bem como realizar o controle do que está sendo realizado (SANTOS, 2019).

Sobre esse contexto, o E6 faz observação da importância da funcionalidade da atribuição do processo a um servidor específico e o detalhamento do nível de prioridade daquela demanda que necessita ser atendida:

É uma ferramenta em que você consegue atribuir o processo para a matrícula do servidor e você consegue dizer para aquele servidor qual é a urgência daquele documento ou daquele processo que é preciso responder. Então assim eu acho que trouxe muito mais vantagem em relação a isso, não é? (E6)

E2 se refere ao controle a partir da funcionalidade de retorno programado, que possibilita delimitar o período em que um processo deve ser retornar após o envio de uma demanda de uma unidade administrativa para outra (DOC. 6):

Porque alguém, quando inicia um processo, está sempre esperando que ele volte para resolução, né? Para isso que existe os processos, né? E dessa forma, aí ele veio a contribuir e muito para o controle das demandas. Tá certo? Hoje, com aquela questão de do retorno programado, né? Aquilo é fantástico. (E2)

Quanto ao controle das demandas relacionadas a registros de veículos, uma das finalidades listadas no Regimento Interno do Detran/DF, Decreto nº 27.784/2007, E8 ressalta a importância do SEI na administração de veículos apreendidos nos depósitos e sob guarda da autarquia:

A gente cadastra o veículo. Tem esse cadastro e o processo SEI acompanha ele todo tempo. Ele precisou ir para a DP, fazer uma vistoria técnica, se ele precisou ir para fazer algum outro procedimento fora do Detran, tudo isso fica nesse processo SEI. Então a gente vai ter ali todo o roteiro. Por tudo que o veículo passou até sair ou por uma venda em leilão ou até o usuário liberar o veículo dele do depósito. (E8)

O relato supramencionado pode também ser relacionado como exemplo de transparência proporcionada pelo SEI, visto que, ao considerar o tamanho da frota de veículos do Distrito Federal, cerca de 2 milhões de veículos (BRASIL, 2022b), o sistema possibilita centralizar as informações do veículo em cadastro virtual único, evitando ruídos de informação advindos de dados de processos físicos possivelmente advindos de unidades organizacionais distintas.

Ratificando a importância do SEI como ferramenta capaz de ampliar a transparência na administração pública, E7 relata como o SEI impossibilitou a realização de alterações e até inserções de documentos que eram realizadas em processos físicos, o que é reforçado por E2 que pontua que o uso do sistema impossibilita a realização de possíveis fraudes nos processos administrativos e, ao mesmo tempo, há maior facilidade de serem realizadas auditorias sem perda de dados, o que remete ao *accountability* proporcionado e também citado como vantagem no uso do SEI pela administração pública (BENINCASA NETO, 2017; SARAIVA, 2018):

Então você precisa se acostumar a fazer tudo da forma mais correta no tempo certo, porque vai ficar registrado exatamente quando você fez. E isso dá uma transparência muito maior ao trabalho que está sendo desenvolvido, registrado ali no processo. (E7)

O SEI trouxe uma forma de amarrar tanto essa leitura processual que está mais difícil a pessoa agir inadequadamente em relação a algum tipo de processo, né? Ou está mais fácil para auditor fazer uma leitura de todo o processo, certo? (E2)

A discussão em torno da transparência relatada quanto ao uso do SEI é ampliada quando o próprio cidadão faz uso do sistema e pode solicitar informações e ações por parte da administração pública, o que pode acontecer por meio da funcionalidade de acesso externo (DOC. 6). Tal acesso foi relatado pelo E1 ao explicar que o setor não recebe mais ligações telefônicas de usuários que procuravam por informações justamente por esse estas estarem acessíveis via sistema:

Os usuários externos no passado ligavam muito para o setor, hoje praticamente o telefone não toca mais [...] se ele está requerendo algum valor que foi pago indevidamente ou em duplicidade, digamos, só para exemplificar, eles recebem esse valor de uma forma muito mais rápida. Para o setor isso também é muito bom, porque o próprio sistema agilizou todo esse processo de pagamento, não é? (E1)

O participante supramencionado se remete à possibilidade de cidadãos e terem acesso como pessoas físicas ou jurídicas aos processos de seus interesses via SEI, desde que concedido por usuário com senha do sistema, que poderá acessar ao inteiro teor do processo ou alguns documentos por período determinado por meio de link recebido via e-mail. Também poderá ser concedido acesso com possibilidade de assinatura de documentos do SEI a que os cidadãos façam parte desde que efetuem cadastro como usuário externo (DOC. 6).

Tendo em vista a facilidade de acesso à internet e ao celular atualmente (CGI, 2022), destaca-se a universalização das estruturas tecnológicas e a facilidade de acesso às informações a partir da utilização das TICs aos cidadãos independentemente da sua situação econômica ou cultural (CASTELLS, 2000).

Percebe-se, a partir dessa abordagem, a interação entre a autarquia, cidadãos usuários e empresas contratadas/credenciadas por meio de TIC, nesse caso o SEI, como ferramenta de governo eletrônico capaz de impulsionar e desenvolver a gestão pública (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019), tornando as rotinas públicas menos burocráticas e, dessa forma, influenciando mais cidadãos a se envolverem e participarem coparticipando na gestão do patrimônio público (DIAS et al, 2019).

Outrossim, por proporcionar transações de e-Gov entre entes governamentais, para os próprios servidores por meio dos processos administrativos internos, aos cidadãos e às empresas, infere-se que o SEI pode ser considerado

ferramenta de e-Gov com relações de interação entre as quatro categorias citadas por Siau e Long (2005), ou seja, as interações interna (G2G e G2E) e as relações externas (G2B e G2C), se diferenciando do entendimento de Santos (2019) que exclui as relações externas do escopo de interação do SEI e do entendimento de Totti e Anjo (2022) que não considera a relação G2E.

Outros aspectos vantajosos do uso do SEI foram relatados pelos entrevistados com menos frequência como a melhoria da interação com outros órgãos e a economicidade. O E2 aponta a importância que o sistema está proporcionando com a possibilidade de interação entre entidades governamentais:

Agora, essa interatividade que deve vir com o tempo, com as outras instituições, né? Eu acho que isso aí é um ponto que daqui um tempo vai ficar muito bom. Tá certo. Essa ligação. Antigamente, a Câmara Legislativa não tinha. Agora tem, né? Tá certo, você consegue fazer tramitar esses processos. (E2)

Destaca-se que essa interação G2G citada por E2, aponta para a importância do fortalecimento da troca de informações e a disponibilização mútua de dados entre instituições, possibilitando, assim, a tomada de decisões a partir de informações mais completas (ZHENG et al., 2013). Importante ressaltar que existe a possibilidade de troca de informações entre instituições de outras esferas e poderes via SEI, sendo para essa finalidade realizada por meio da funcionalidade de barramento (DOC. 6).

Quanto à economicidade, aspecto relacionado ao SEI muito discutido pela literatura, o E3 destacou a questão de redução do uso do papel, a sustentabilidade e também o ganho de espaço físico na autarquia, visto que, com a redução de processos físicos, diminui-se a necessidade de uma estrutura de arquivo em cada unidade:

Então isso veio ajudar muito além da gente, desfazer daquela papelada, não é? A economia, questão é o meio ambiente, né? Até o espaço de trabalho. Você não precisa daqueles armários pra arquivar documentos para acesso, né? A instituição como um todo não precisa ter aquele acervo temporal para arquivo de documentos para descarte. (E3)

Infere-se que é considerável a economicidade em relação à redução de uso do papel e o reflexo dessa redução em outros custos a ele vinculados, tendo em vista os o número de processos (aproximadamente 53 mil) e documentos (aproximadamente 697 mil) que deixaram de ser gerados por meio do uso de papel na autarquia, conforme antes abordado (Tabela 3), possibilitando a redução de custos em relação a combustível, contratos de impressão, transporte, compra de carimbos e

demais itens de escritório, serviços de postagem, contribuindo, também, com a sustentabilidade ambiental (BARROS, 2020; TOTTI; ANJO, 2022) e no alcance de um dos objetivos específico do SEI como sistema oficial de gestão de documentos no âmbito do GDF que é “reduzir o uso de papel, os custos operacionais e de armazenamento da documentação” (DOC. 3).

Em relação às dificuldades e desafios encontrados em relação ao uso do SEI, apenas um relato não apontou o uso do SEI no teletrabalho, tratando-se de uma crítica técnica em relação ao sistema. A E3, gestora de equipe, pontua a falta de eficiência da ferramenta de texto e ao módulo de estatísticas do SEI: *“É, ele está um pouco primário em relação à ferramenta de texto. Não é que a gente precisa salvar documento. Entre outras, né? As estatísticas que ele traz ainda é muito primário, deve avançar, né?”*.

Os demais relatos apontaram dificuldades e desafios relacionados ao uso do SEI durante a realização do teletrabalho e, por isso, serão abordados e discutidos na próxima seção. Foram eles: lentidão do sistema, impossibilidade na medição de produtividade e extrapolação do horário de trabalho em razão da possibilidade de acesso remoto.

A partir dos relatos e discussões aqui apresentados, infere-se que os entrevistados, de modo geral, mostraram-se satisfeitos com o uso do SEI desde sua implementação no Detran/DF, evidenciando a aderência aos objetivos do PEN como política pública de e-Gov nos entes federativos (FRANKLIN et al., 2021) e contribuindo no alcance da eficiência e efetividade nas transações e entrega de serviços públicos a partir do uso intensivo de uma TIC para a gestão de processos governamentais (SANTOS; SOUZA, 2022).

Esse uso intensivo do SEI trouxe outras realidades e desafios a partir da adoção do teletrabalho compulsório na autarquia, realizado por meio da funcionalidade de acesso remoto sistema e que serão abordados a seguir.

Uso do SEI no teletrabalho

Quadro 12 - Categoria VII - Uso do SEI no teletrabalho

Categoria VII: Uso do SEI no teletrabalho		
Descrição: Características envolvendo o uso do SEI como ferramenta de gestão de documentos na realização do teletrabalho.		
Síntese das verbalizações	Referências documentais	Referência na literatura
<p>Manutenção das atividades por meio do SEI;</p> <p>SEI e produtividade em teletrabalho;</p> <p>Continuidade das atividades de atendimento ao público com auxílio do SEI;</p> <p>Falhas no sistema;</p> <p>Impossibilidade de mensurar a produtividade por meio do SEI;</p> <p>Possibilidade de atendimento ao público via SEI na pandemia.</p>	<p>Acompanhamento de relatório de cumprimento de metas - Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13);</p> <p>Indicação de processo SEI para atividades compatíveis com o teletrabalho – Instrução nº 324/2020;</p> <p>Acesso remoto – Manual do Usuário do SEI (DOC. 6);</p> <p>Monitoramento digital da produtividade – Decreto nº 42.706/2021 (DOC. 33).</p>	<p>SEI e teletrabalho (SANTOS; FARIA; NASCIMENTO, 2022; RIOS, 2016; SANTOS; TOTTI; ANJO, 2022);</p> <p>Importância dos sistemas de informação na pandemia (SOUZA; SILVA, 2021);</p> <p>Uso intensivo de TICs (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021)</p> <p>Controle do teletrabalhador ROCHA; AMADOR, 2018;</p> <p>Ferramenta de business intelligence e SEI (SZEREMETA; KOSINSKI; PEDRALLI, 2022).</p>
Conteúdos verbalizados		
<p>E1: O negativo, digamos, talvez seja um problema do próprio sistema que não é do Detran. É porque, vez ou outra ele dá uma travada, então, digamos que por algum motivo, eu tenho um processo urgente, não é? Está lá uma coisa extremamente urgente e justo naquele momento, o danado do sistema dá um problema (E1)</p> <p>E3: Eu vejo o SEI como uma ferramenta que veio facilitar, né? Facilitar, otimizar as atividades, pois se pode trabalhar com ele de qualquer lugar, né? É também visível o aumento de produção em decorrência da especificidade do SEI.</p> <p>E3: Não consegui identificar a estatística de produção para medir a produtividade do servidor via SEI. Ainda não consegui especificamente descobrir essa ferramenta. Eu vejo que tem uma para o período do setor, mas individualmente não tem. Sinto essa dificuldade em relação à medida, né? E vejo que os próprios servidores na hora de preencher os relatórios de produção, então eles têm que ir manualmente.</p> <p>E5: Entrava no SEI, quando ia ver era 10, 11 horas, meia-noite fazendo serviço. Você poder trabalhar a qualquer hora pra mim é negativo. Isso para mim não é positivo não, tá entendendo? Você sempre vai ficar naquela, querendo ou não, se for uma pessoa que quer terminar logo, “não espera aí. Espera aí que eu tenho que terminar um negócio aqui” em um sábado, por exemplo. Isso pra mim é um ponto extremamente negativo porque você meio que perde sua qualidade de vida da pessoa que funciona desse jeito. Nem todo mundo funciona assim. Uma das desvantagens do SEI. Porque não tem desculpa. Você não tem desculpa. Você pode fazer de casa. “Poxa chefe! Hoje é domingo! Faça de casa que você pode fazer, vai! Se vira!”, entendeu?</p> <p>E6: Agora assim, trouxe uma facilidade muito grande também de, como você acessa de qualquer lugar do tipo, assim, 8 horas, 9 horas da noite alguém te mandar uma mensagem falando entra aí no SEI e assina. Então talvez o lado negativo, seja essa facilidade de qualquer hora alguém te acionar e você entrar, então. Talvez esse lado negativo.</p>		

E6: As pessoas que administram o SEI não esperavam que com a pandemia o acesso ao SEI fosse talvez aumentar porque em alguns momentos a ferramenta travava né. Daí vinha a mensagem de que estava com muito acesso e por algum motivo essa quantidade de acesso travava. Tivemos alguns momentos em que a ferramenta saia do ar e saindo do ar a gente não tem outro meio de realizar o trabalho, porque hoje, 100% dos processos estão no “SEI.

E7: A vantagem é que a gente não precisava de deslocamento, por exemplo, para a buscar, levar. A tramitação de processos físicos era uma coisa muito sofrida, tinha toda uma estrutura, demandava uma estrutura para aquilo funcionar. Por exemplo, o departamento de trânsito, ele é composto por diversos prédios distribuídos geograficamente pela cidade. Então se você quer mandar alguma coisa para algum setor que está em outro local geográfico da cidade, como é que isso seria num tempo de pandemia se a gente não tivesse o SEI?

E7: Nessa questão dos processos, das vantagens dos processos virtuais, Eu Acredito que foi fundamental o trabalho ser virtual e acredito que foi providência divina o SEI chegar naquele momento. Por quê? Porque a gente teve um período em que a gente pôde se adaptar ao uso do SEI, sem essa necessidade, né? Sem essa obrigação.

E8: Eu acho importante demais, porque você tem ali o seu controle, né? Então, por exemplo, o meu teletrabalho, eu fiz um processo no SEI para eu colocar os meus relatórios, então eu precisei ter o SEI pra isso, para tudo que iria fazer.

E8: Foi complicado. O que aconteceu para mim algumas vezes, era que o sistema estava muito congestionado e ele caia, né? O sistema porque teve isso, né? Você teve muito mais pessoas acessando o sistema.

E8: Então hoje se você perguntar uma placa agora eu vou ali no SEI, eu tenho no sistema aonde está, como está, o que aconteceu, se ele tem vistoria, se não tem, então essas coisas que melhoram a nossa vida e trazem uma qualidade muito maior para o nosso usuário, que é o nosso objetivo, né?

E9: E aí se não tivesse implementado o SEI àquela época como poderia ser feito o teletrabalho? Você imagina você levando um monte de processo pra casa? Não teria como! Seria praticamente impossível!

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria VII, representada nas informações do Quadro 12, corresponde à percepção dos participantes da pesquisa em relação ao uso do SEI e suas especificidades durante a realização do teletrabalho instituído pelo Decreto nº 40.546/2020 (DOC. 13) em razão da pandemia de Covid-19.

Com o intuito de verificar o nível de aderência ao teletrabalho e da manutenção das atividades da autarquia foi realizada consulta ao SEI do Detran/DF por meio da aba “pesquisa” do menu principal do sistema. Foram estabelecidos como critérios o número de processos e o número de documentos de todos os tipos e assuntos gerados na autarquia entre os cinco meses que antecederam e os cinco meses que sucederam a adoção do teletrabalho (março de 2020), conforme ilustrado na Tabela 4:

Tabela 4 - Número de processos e documentos gerados via SEI na autarquia

Ano	2019			2020							
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Proc.	1.015	719	652	966	880	813	499	423	635	773	796
Docs.	12.131	7.217	8.875	9.814	9.092	11.062	11.629	11.168	11.980	12.758	12.412

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do SEI – Detran/DF.

Percebe-se que houve uma diminuição no número de processos gerados na autarquia nos meses de abril e maio de 2020, posteriores à adoção do teletrabalho compulsório, porém, por outro lado, houve aumento no número de documentos gerados a partir de março em relação aos meses anteriores, denotando-se não haver uma quebra no ritmo de produção documental por meio do SEI. Ressalta-se que no cômputo da Tabela 4 não está inserido o universo de documentos recebidos e gerados via protocolo e/ou nos demais sistemas da autarquia como, por exemplo, os relativos à registro de veículos, habilitação para condutores, multas, dentre outros.

Após a abordagem das características, funcionalidades, vantagens e desafios do uso do SEI na autarquia a partir de implantação, serão pontuados alguns aspectos relatados pelos participantes que estão relacionados ao uso do sistema especificamente no período de teletrabalho.

O uso do SEI para o teletrabalho deriva de sua capacidade de acesso remoto, onde pode ser acessado de qualquer local por computadores, notebooks, tablets e celulares (DOC. 6). No âmbito do Detran/DF, a Instrução nº 324/2020 (DOC. 14) que regulamentou o Decreto supramencionado, trouxe explícita em seu texto a determinação de que suas diretorias deveriam indicar via processo SEI quais seriam as atividades compatíveis e essenciais ao funcionamento da autarquia indicando as unidades subordinadas e servidores que realizariam o teletrabalho bem como as atividades que seriam suspensas:

Art. 2º A Chefia de Gabinete, Diretorias, salvo a DIRPOL, Projur, UCI e GERLIC deverão abrir processo SEI indicando quais atividades são compatíveis com o teletrabalho e essenciais ao funcionamento da Autarquia, devendo indicar as Gerências, Chefias, unidades ou servidores que seguirão em regime de teletrabalho, bem como as atividades que serão suspensas. (DOC. 14)

Para prosseguimento do teletrabalho, os servidores de cada unidade administrativa deveriam encaminhar seus relatórios semanais de acompanhamento

de meta por meio do SEI como relata E8, que pontua que não só os relatórios semanais como também a importância do uso do sistema para as demais atividades:

Eu acho importante demais, porque você tem ali o seu controle, né? Então, por exemplo, o meu teletrabalho, eu fiz um processo no SEI para eu colocar os meus relatórios, então eu precisei ter o SEI pra isso, para tudo que iria fazer. (E8)

O envio dos relatórios via SEI obedecia a legislação que instituiu o sistema como oficial para trâmite de toda a gestão processual do GDF (DOC. 13), porém não só por isso, mas porque no contexto de pandemia era necessário evitar aglomeração em virtude da situação de emergência em saúde pública. Tal realidade foi ressaltada por E7 que pontuou a vantagem por não necessitar realizar deslocamento tendo em vista a dificuldade em transportar processos físicos e o distanciamento entre as unidades da autarquia questionando como seria realizar esse transporte num contexto de pandemia:

A vantagem é que a gente não precisava de deslocamento, por exemplo, para a buscar, levar. A tramitação de processos físicos era uma coisa muito sofrida, tinha toda uma estrutura, demandava uma estrutura para aquilo funcionar. Por exemplo, o departamento de trânsito, ele é composto por diversos prédios distribuídos geograficamente pela cidade. Então se você quer mandar alguma coisa para algum setor que está em outro local geográfico da cidade, como é que isso seria num tempo de pandemia se a gente não tivesse o SEI? (E7)

A mesma participante ressalta a importância do SEI e também da experiência já adquirida com o uso do sistema antes do início da pandemia se referindo à obrigação de estar em casa trabalhando remotamente de forma compulsória:

Nessa questão dos processos, das vantagens dos processos virtuais, Eu acredito que foi fundamental o trabalho ser virtual e acredito que foi providência divina o SEI chegar naquele momento. Por quê? Porque a gente teve um período em que a gente pôde se adaptar ao uso do SEI, sem essa necessidade, né? Sem essa obrigação. (E7)

Os relatos supramencionados sugerem que a manutenção das atividades profissionais em teletrabalho foi possibilitada pelo uso de um sistema de informação mantendo-se o isolamento social e evitando a propagação do Coronavírus (SOUZA; SILVA, 2021). Os relatos também indicaram que o uso do SEI possibilitou a continuidade nos fluxos administrativos e a produção de documentos no sistema manteve-se ativa sem indícios de atraso, como ilustrado na Tabela 4, corroborando a pesquisa de Santos, Farias e Nascimento (2022).

Conforme abordado anteriormente, os servidores da autarquia transformaram suas rotinas presenciais de atividades administrativas ou de atendimento ao público em rotinas de trabalho remoto de forma repentina e sem contar com o planejamento necessário. E8 ressalta a importância do uso do SEI nesse contexto, em que sua rotina laboral de atendimento ao público presencialmente foi impossibilitada pela pandemia. Com a obrigação de trabalhar remotamente, houve articulação para planejar como seriam realizadas as atividades com o envio de processos SEI como forma de divulgar oficialmente as novas rotinas:

Então meu chefe já reuniu com os outros chefes, já tentou fazer, vamos tentar fazer. Mandando processos SEI, explicando como seria, pedindo para divulgar. Já estava trabalhando nisso e aí era tentar fazer porque o Detran fechado. Tudo vencendo, o povo preocupado, uma doença enlouquecendo todo mundo aí a gente tinha que dar uma resposta e aí eu acho que isso do e-mail foi muito bacana. A gente tem essa possibilidade de receber, de dar uma resposta para o usuário e com uma certa agilidade, né? (E8)

A rotina de atendimento ao público em uma das unidades de depósito de veículos da autarquia se alterou para dar continuidade às atividades que incluíam a devolução de veículos apreendidos, por meio da análise de documentos e verificação de débitos para que os veículos pudessem retornar à posse de seus proprietários, o que incluía comunicação via e-mail com os proprietários e a conferência do histórico e documentação dos veículos via SEI, garantindo que o usuário fosse buscar o veículo sem que houvesse alguma pendência em aberto:

Àquela hora no e-mail não tinha isso. Você tem que fazer uma análise detalhada, porque você tem que pedir para eles de uma única vez para que ele não tenha que retornar. E como é o retornar, é ele voltar lá, você pegar o processo dele, está faltando ainda alguma coisa. Que você esqueceu, então isso você tinha que fazer, ter o cuidado de analisar melhor que você tinha que em todas as telas você tinha que ir no SEI para ver se não tinha um processo judicial, você tinha que ver se não tinha alguma restrição? Então tudo isso você tinha que fazer uma análise muito, muito geral do veículo. Porque você ia colocar isso por escrito e era um e-mail e a prova estava ali. (E8)

O relato demonstra o uso da informatização via SEI para uma espécie de rompimento das barreiras burocráticas e culturais que permeiam a administração pública. Houve mudança organizacional por meio do uso de um sistema de informações cujo um dos objetivos é ter mais controle e de certa forma impossibilitando que a administração pública concentre informações atualmente, considerando que por meio da tecnologia toda a produção documental fique disponível (TOTTI; ANJO, 2022).

Os relatos apontando dificuldades e desafios no uso do SEI envolveram sua funcionalidade de acesso remoto: lentidão do sistema, impossibilidade na medição de produtividade e extrapolação do horário de trabalho e serão abordados e discutidos a seguir.

Os participantes E1, E6 e E8 apontaram problemas técnicos relacionado à lentidão e falha do SEI, apontando o aumento no número de usuários do sistema como motivo das falhas:

O negativo, digamos, talvez seja um problema do próprio sistema que não é do Detran. É porque, vez ou outra ele dá uma travada, então, digamos que por algum motivo, eu tenho um processo urgente, não é? Está lá uma coisa extremamente urgente e justo naquele momento, o danado do sistema dá um problema. (E1)

As pessoas que administram o SEI não esperavam que com a pandemia o acesso ao SEI fosse talvez aumentar porque em alguns momentos a ferramenta travava né. Daí vinha a mensagem de que estava com muito acesso e por algum motivo essa quantidade de acesso travava. Tivemos alguns momentos em que a ferramenta saia do ar e saindo do ar a gente não tem outro meio de realizar o trabalho, porque hoje, 100% dos processos estão no SEI. (E6)

Foi complicado. O que aconteceu para mim algumas vezes, era que o sistema estava muito congestionado e ele caía, né? O sistema porque teve isso, né? Você teve muito mais pessoas acessando o sistema. (E8)

Em relação aos relatos supramencionados, ressalta-se que o SEI é um sistema em plataforma gratuita elaborado e atualizado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), sendo que para toda e qualquer configuração é necessária anuência daquele Tribunal, conforme prevê o Decreto nº 36.756/2015 (DOC. 3), o que ao mesmo tempo dá uma garantia de padronização sendo que todo e qualquer que utiliza o sistema deve obedecer as novas atualizações feitas pelo TRF4, porém retira a autonomia se é necessário o ajuste de algum problema ou falha temporal na ferramenta.

Levando em consideração os dados informados sobre aumento de produtividade no item 4.2 e os relatos sobre o uso do SEI aqui apresentados, infere-se que o sistema facilitou o aumento de produtividade além da manutenção das atividades em teletrabalho, mostrando concordância com a pesquisa de Marques et al. (2021), o que pode ser depreendido no relato de E3 sobre a possibilidade de trabalho remoto com sistema: *“eu vejo o SEI como uma ferramenta que veio facilitar, né? Facilitar, otimizar as atividades, pois se pode trabalhar com ele de qualquer lugar,*

né? É também visível o aumento de produção em decorrência da especificidade do SEI.

Por outro lado, E3, que é gestora de equipe, ressalta que o SEI não possui uma ferramenta que possibilite medir a produtividade individual, trazendo dificuldade em razão do servidor necessitar preencher os relatórios de atividades manualmente:

Não consegui identificar a estatística de produção para medir a produtividade do servidor via SEI. Ainda não consegui especificamente descobrir essa ferramenta. Eu vejo que tem uma para o período do setor, mas individualmente não tem. Sinto essa dificuldade em relação à medida, né? E vejo que os próprios servidores na hora de preencher os relatórios de produção, então eles têm que ir manualmente. (E3)

Nesse contexto, ressalta-se que, com a sanção do Decreto nº 42.462/2021 (DOC. 26), que instituiu o teletrabalho em definitivo no âmbito do GDF independentemente da justificativa de pandemia, foram estabelecidos novos critérios para a adoção desse regime, dentre os quais a previsão utilização de ferramenta de monitoramento visando instituir o monitoramento digital da produtividade dos servidores.

Após aproximadamente três meses foi publicado o Decreto nº 42.706/2021 (DOC. 33) no DODF de 17/11/2021. Tal instrumento normativo prevê em seu Art. 2º, a permissão para que a chefia imediata do teletrabalhador possa:

- I – acompanhar a execução de atividades, tarefas ou projetos;
- II – verificar o cumprimento de objetivos e metas;
- III – controlar prazos;
- IV – elaborar relatórios de produtividade;
- V – analisar os resultados aferidos com base nos indicadores de desempenho de atividades, custos, tarefas ou projetos executados; e
- VI – aprimorar a eficiência e a efetividade dos serviços prestados à sociedade (DOC. 33).

Além disso, o normativo prevê que as atividades desenvolvidas pelos servidores serão registradas de forma automática em sistema informatizado e monitoradas pela chefia imediata e, também, que em regime de teletrabalho, os registros em sistema informatizado, relativos à aferição da produtividade, lançados ou homologados pela chefia imediata poderão servir de controle mensal de frequência. (DOC. 33)

Dessa forma, amplia-se a possibilidade de controle dos teletrabalhadores por meio do acompanhamento e mensuração das suas atividades, o que, segundo Rocha e Amador (2018), é um dos aspectos desvantajosos mais presentes nas pesquisas sobre teletrabalho, tornando-se uma questão polêmica, segundo as autoras, dividindo de um lado os gestores que estão preocupados apenas com o aumento de produtividade e de outro os que esperam mais qualidade nos resultados.

Tendo em vista que até a finalização da escrita da presente dissertação, tal ferramenta não foi adotada no âmbito do GDF, sugere-se, caso haja continuidade nos planos de teletrabalho para a administração pública distrital, a realização de estudo técnico de viabilidade para a possível adoção da ferramenta *Qlik Sense*. Tecnologia de *business intelligence* já em uso em órgãos públicos brasileiros, considerando utilizar-se dos dados e interface do próprio SEI, proporcionar o monitoramento individual de produtividade e acompanhamento real das atividades executadas, podendo auxiliar não só o gestor da unidade como também a área de gestão de pessoas da organização por meio de análises de redistribuição de tarefas, apontamento de possível sobrecarga nas equipes e dimensionamento da força de trabalho, conforme apresentado no estudo de Szeremeta, Kosinski e Pedralli (2022).

Os relatos dos participantes E5 e E6 demonstraram certo destaque para o uso do SEI atrelado à sobrecarga de trabalho em razão da facilidade do acesso remoto e disponível em qualquer dia e a qualquer hora do dia:

Entrava no SEI, quando ia ver era 10, 11 horas, meia-noite fazendo serviço. Você poder trabalhar a qualquer hora pra mim é negativo. Isso para mim não é positivo não, tá entendendo? Você sempre vai ficar naquela, querendo ou não, se for uma pessoa que quer terminar logo, “não espera aí. Espera aí que eu tenho que terminar um negócio aqui” em um sábado, por exemplo. Isso pra mim é um ponto extremamente negativo porque você meio que perde sua qualidade de vida da pessoa que funciona desse jeito. Nem todo mundo funciona assim. Uma das desvantagens do SEI. Porque não tem desculpa. Você não tem desculpa. Você pode fazer de casa. “Poxa chefe! Hoje é domingo! Faça de casa que você pode fazer, vai! Se vira!”, entendeu? (E5)

Agora assim, o SEI trouxe uma facilidade muito grande também de, como você acessa de qualquer lugar do tipo, assim, 8 horas, 9 horas da noite alguém te mandar uma mensagem falando entra aí no SEI e assina. Então talvez o lado negativo, seja essa facilidade de qualquer hora alguém te acionar e você entrar, então. Talvez esse lado negativo. (E6)

Percebe-se que o uso intensivo de TICs, neste caso o SEI, que ao mesmo tempo que possibilita arranjos organizacionais dinâmicos leva, por outro lado, a comparações com as condições trabalhistas de tempos passados visto que os relatos evidenciam sobrecarga de trabalho, cobrança, falta de tempo de descanso e

recuperação e isolamento (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Soma-se a isso o fato de que os normativos que determinaram a adoção do teletrabalho não estipularem um percentual de aumento na realização das metas, tendo em vista que intenção do GDF, a princípio, era assegurar a manutenção da realização dos serviços públicos, conforme discutido anteriormente no item 4.2.

Após o contexto de uso do SEI aqui explorado, percebe-se a importância que ferramenta não apenas na gestão de processos durante o período de teletrabalho e pandemia, mas também na formação da cultura organizacional do Detran/DF e seus reflexos para o futuro da organização. Acrescenta-se que entre benefícios e desafios do seu uso, os gestores públicos não poderiam ter previsto que o SEI faria papel tão importante durante uma pandemia de proporção mundial. Aponta-se, assim, que a tecnologia influencia o comportamento dos agentes públicos bem como induz a mudanças organizacionais que garantem a manutenção dos serviços públicos dentro de um ciclo de evolução e desafios constantes do governo eletrônico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como propósito alcançar ao objetivo geral de analisar a adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF na perspectiva do uso das TICs como ferramentas de governo eletrônico. A partir de uma abordagem das ações governamentais realizadas no anseio de dirimir os efeitos da pandemia na administração pública, demonstrou-se que o Detran/DF obedeceu aos normativos sancionados pelo GDF de forma a adaptar suas particularidades como autarquia responsável por serviços essenciais à população por meio da adoção do teletrabalho compulsório e do uso intensivo das TICs.

As características de atribuição de seus servidores e das competências de suas unidades administrativas exigiram comprometimento de todo quadro de pessoal visto que, parte considerável de seu efetivo continuava em trabalho presencial de fiscalização e policiamento das vias do DF em pleno isolamento social e cuidados em relação à calamidade em saúde da pandemia, enquanto outra parte se adaptava ao teletrabalho sem planejamento e, na esmagadora maioria, sem experiência.

Demonstrou-se, nesse contexto, que boa parte das atividades foram mantidas não só para entregas de serviços por meio virtual como emissão de documentos e resposta às demandas processuais que poderiam ser realizadas integralmente via teletrabalho, mas, também, arranjos organizacionais que exigiram certa improvisação dos gestores e servidores. Foram ações de reação a uma mudança não planejada como, por exemplo, a devolução de veículos apreendidos nos depósitos da autarquia antes realizada de forma presencial, gerando uma sinergia entre a adoção e o uso das TICs e o empenho e comprometimento organizacionais.

Afinal, a conciliação dos interesses pessoais e profissionais por meio de arranjos de trabalho flexíveis que costuma ser o ponto comum nos estudos relativos à adoção ou implementação do teletrabalho não são os mesmos para o presente estudo de caso onde observou-se uma autarquia, seus gestores e servidores despreparados para o aumento da demanda virtual a partir de uma crise de saúde pública mundial que impôs isolamento para a preservação de suas vidas.

O fato de não ter contado com o planejamento e com as etapas de implementação já balizadas pela literatura foi um dos maiores desafios para a adoção do teletrabalho na autarquia. Tal desafio foi dirimido em parte pela realização da experiência-piloto de teletrabalho no Detran/DF no ano anterior à decretação da

pandemia. Mesmo tendo contado com uma pequena parcela dos servidores, tal experiência já havia utilizado dos mesmos modelos de relatórios de acompanhamento de metas e adiantado diversas questões sobre para uma possível adaptação definitiva de teletrabalho para a autarquia, o que pôde ser utilizado pelo setorial de gestão de pessoas quando da decretação do teletrabalho compulsório.

Com o intuito de explicitar a relação entre os objetivos específicos e os resultados alcançados na presente dissertação pode-se sumarizar:

- a) Descrever o contexto da adoção do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia – objetivo alcançado por meio da elaboração da seção 4.1, onde, a partir da análise documental e dos desafios apresentados à autarquia diante de uma mudança organizacional não planejada construiu-se uma linha do tempo e demonstrou-se o contexto complexo no qual o teletrabalho foi adotado;
- b) Relatar a percepção dos servidores do Detran/DF em relação ao teletrabalho compulsório – objetivo alcançado por meio da elaboração de categorias na seção 4.2, que detalharam e aprofundaram os fatos relacionados às particularidades dos participantes em relação à adoção do teletrabalho compulsório, incluindo as vantagens, desvantagens e os desafios vivenciados;
- c) Identificar as características relacionadas ao uso das TICs na prática do teletrabalho compulsório no Detran/DF em razão da pandemia de Covid-19 – objetivo alcançado por meio das percepções dos participantes constantes da seção 4.2 em relação a estrutura tecnológica disponível, os desafios enfrentados no uso das TICs para a realização do teletrabalho e que se complementa com a resposta ao último objetivo, visto que o SEI também é uma TIC;
- d) Descrever os pressupostos, as características e funcionalidades do SEI no Detran/DF e os fatores relacionados a seu uso durante a realização do teletrabalho na percepção dos servidores do Detran/DF – objetivos alcançados por meio do constante na seção 4.3, onde foi possível elaborar um apanhado de informações em relação ao sistema desde sua implementação na autarquia possibilitando uma abordagem mais concreta da sua importância durante a realização do teletrabalho.

Como limitações, pode-se citar o perfil transversal da presente pesquisa, o qual possibilitou retratar um panorama pontual da adoção do teletrabalho no Detran/DF, impossibilitando quaisquer inferências de relações causais ou de generalização dos resultados. Outra limitação foi a dificuldade de obter informações de perfil mais estratégico quanto à adoção do teletrabalho visto que os normativos sancionados no GDF retiraram grande parte da autonomia no direcionamento da gestão do teletrabalho dos órgãos e entidades, o que foi perceptível na análise documental e nos relatos das entrevistas.

A partir dos resultados obtidos foi possível visualizar de forma mais abrangente os conceitos delineados a partir do referencial teórico. A perspectiva do uso das TICs na análise da adoção do teletrabalho em período pandêmico possibilitou verificar as oportunidades e desafios da interação entre as tecnologias disponibilizadas pela administração pública e seus servidores em um contexto diferente do explorado nos estudos relacionados ao governo eletrônico.

O uso das TICs, incluindo-se o SEI, são geralmente relacionados à implementação de programas governamentais visando a redução de problemas relacionados à burocracia, na otimização da entrega dos serviços públicos e também sobre os processos de tomada de decisão governamental, o que foi abordado nesse estudo sob as dificuldades e desafios de uma pandemia e uma mudança organizacional não planejada.

Dessa forma, por meio das abordagens e reflexões desenvolvidas, pode-se contribuir para a discussão e formulação de políticas públicas que envolvam a implementação do teletrabalho na administração pública e a evolução do governo eletrônico, tendo em vista a carência de políticas que melhor direcionem esses temas no contexto governamental.

Sendo assim, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para futuras investigações semelhantes ou com diferentes técnicas e metodologias que deem continuidade às discussões sobre os temas ora tratados, com a exploração de questões mais críticas que dialoguem sobre aspectos relacionados às particularidades do trabalho virtual, das estruturas tecnológicas e os impactos sobre as jornadas de trabalho dos servidores públicos e suas interações com o governo eletrônico.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, p. 511-533, 2017.
- AGUIAR, E. L. D.; SILVA, E. O. **Plano Nacional de Desmaterialização de Processos**: Administração Sem Papel. Trabalho apresentado no 6º Congresso de Gestão Pública (CONSAD), Brasília, 2013.
- ALBRO, M.; MCELFRSHB, J. M. Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 47, n. 5, p. 102413, 2021.
- ALMEIDA, E. **A implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UTFPR: uma visão a partir do princípio da eficiência na administração pública**. 2019. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.
- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. O Uso de Sistemas de Informação e seus Reflexos na Cultura Organizacional e no Compartilhamento de Informações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 74-91, 2011.
- ARAKAKI, C. **O governo eletrônico como instrumento de aproximação do governo e o cidadão**. 2008. 164f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- ARAÚJO, A. P. S. F. L. **Ganhos de produtividade e redução de custos: avaliar o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) à luz da análise econômica e da experiência da UnB**. 2020. 93f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- ARAÚJO, J. M. **Inovação de processos: Implementação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade de Brasília**. 2018. 177f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2018.
- BAKER, E.; AVERY, G. C.; CRAWFORD, J. Home alone: The role of technology in telecommuting. **Information Resources Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 1-22, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 225, 2016.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape. BR**, v. 8, p. 71-91, 2010.
- BARROS, E. F. L. **Sistema Eletrônico de Informações – SEI – Prestação De Serviços Públicos: Percepção Dos Funcionários Da Secretaria De Estado De Economia Do Distrito Federal**. 2020. 209f. Dissertação (Mestrado Profissional em

Gestão Estratégica de Organizações). Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2020.

BARUCH, Y.; NICHOLSON, N. Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. **Journal of General Management**, v. 23, n. 2, p. 15-30, 1997.

BJURSELL, C.; BERGMO-PRVULOVIC, I.; HEDEGAARD, J. Telework and Lifelong Learning. **Frontiers in Sociology**, v. 6, p. 642277, 2021.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.

BENINCASA NETO, H. **Implantação do sistema eletrônico de informações na Secretaria de Estado de Mobilidade do Distrito Federal: accountability e governo eletrônico**. 2017. 46f. Monografia (Bacharelado em Ciência Política). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

BOKHARI, R. H. The relationship between system usage and user satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 2, p. 211-234, 2005.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2002.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2022a. **Frota de Veículos**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 fev. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, 03 set. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 jul. 2020a.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a consolidação das leis do trabalho a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. **Do Eletrônico ao Digital**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 02 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Padrões de Interoperabilidade**. Brasília, 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-dados/padroes-de-interoperabilidade>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Plano Eletrônico Nacional (PEN)**. 2020b. Disponível em: [https:// https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/sistema-eletronico-de-informacoes-sei-1](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/sistema-eletronico-de-informacoes-sei-1). Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Registro Nacional de Condutores Habilitados**. 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-Senatran/estatisticas-quantidade-de-habilitados-denatran>. Acesso em: 02 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Universidade Aberta do SUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. 2020c. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Ações Premiadas no 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Acordo de Cooperação Técnica nº 002/2013**. 2013. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/convenios/anexos/MP-EMBRAPA-GDF.pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL, I. C. P.; SILVA, L.G. Inovação Digital na Administração Pública: Planejamento, Governança e Cultura de Risco na Implantação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. **Anais do XXIII Congresso Nacional de Administração**, Goiânia, 2018, p. 1-14.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 49-95, 1998.

BRUNELLE, E.; FORTIN, J. Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. **SAGE open**, v. 11, n. 1, p. 2158244020985516, 2021.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CGI. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2021. Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI.br. São Paulo, jun., 2022. Disponível em: https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2021_coletiva_imprensa.pdf. Acesso em: 21 out. 2022.

CHI, O. H.; SALDAMLI, A.; GURSOY, D. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. **International journal of hospitality management**, v. 98, p. 103020, 2021.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 590271, 2020.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 106-114, 2021.

COSTA, S. A. As disfunções do home office. **O Estado de S. Paulo**, 16 jun. 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/16062020-as-disfuncoes-do-home-office/>. Acesso em: 28 set. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, G. A. F.; COURA, K. V.; ATHAYDE, A. L. M.; FARIAS, J. S.; DEMO, G. A. Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 55-74, 2019.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: ENAP, 2019.

DISTRITO FEDERAL. Decreto 36.756, de 16 de setembro de 2015. Estabelece o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como sistema oficial para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, 17 set. 2015.

DISTRITO FEDERAL. Decreto 42.462, de 30 de agosto de 2021. Institui e regulamenta o teletrabalho e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, 31 ago. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Departamento de Trânsito do Distrito Federal. 2022. **Postos de Atendimento**. Disponível em: <http://www.detran.df.gov.br/o-detran-postos-de-atendimento-html/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Departamento de Trânsito do Distrito Federal. 2023. **Base Jurídica**. Disponível em: <http://www.detran.df.gov.br/base-juridica/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Governo do Distrito Federal. Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020. Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, a partir de 23 de março de 2020. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Edição Extra, Brasília, DF, 20 mar. 2020a.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia. 2020b. **Histórico do SEI-GDF**. Disponível em: <http://portalsei.df.gov.br/category/seigdf/historico-sei-gdf/>. Acesso em: 18 fev. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia. 2020c. **Manual SEI-USAR**. Disponível em: <https://portalsei.df.gov.br/wp-content/uploads/2022/07/MANUAL-DO-USUA%CC%81RIO-DO-GDF-27-07-2022.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração. 2023. **Painel Estatístico de Pessoal**. Disponível em: https://www.seplad.df.gov.br/painel_estatistico_pessoal/. Acesso em: 04 fev. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Conjunta nº 36, de 07 de julho de 2017. Estabelece procedimentos para a utilização do Sistema Eletrônico de informações (SEI-GDF), institui o Comitê Setorial de Gestão do SEI-GDF no âmbito do Detran/DF e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, 19 jul. 2017.

ERRIDA, A.; LOTFI, B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 13, p 18479790211016273, 2021.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014.

FANG, Z. E-government in digital era: concept, practice, and development. **International Journal of The Computer, The Internet and Management**, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2002.

FARIA, J. L. F. **Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2020.

FERREIRA, Z. **Detran monta dois pontos de drive thru para serviço de protocolo**. Detran-Comunicação-Notícias, 2020. Disponível em: <http://www.detran.df.gov.br/detran-monta-dois-pontos-de-drive-thru-para-servico-de-protocolo/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

FERRO, M. F. **O gerenciamento dos stakeholders em projetos de e-Gov na modalidade G2G**. 2008. 41f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Projetos) Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape. br**, v. 18, p. 28-46, 2020.

FIOLHAIS, R. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Orgs.). **Gestão de Recursos Humanos** Lisboa: Editora RH, p. 237-261, 2007.

FRANKLIN, L. A. S.; EUCLYDES, F. M.; CAMPOS, A. P. T.; FERREIRA, M. A. M. Tecnologias da Informação e Comunicação no contexto democrático brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, v. 28, n. 2 p. 265-294, 2022.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2010.

GÓMEZ, M.; RICCETTO, P. A.; BARIAS, P. I.; FUENZALIDA, J. **Addressing Challenges to Remote and Hybrid Working in Public Organizations**. People in Government Lab. Blavatnik School of Government, University of Oxford. 2022. Disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-07/People%20in%20Government%20Lab%20%E2%80%93Remote%20and%20Hybrid%20Working%20report.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2023

GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

KUMAR, R.; SACHAN, A.; MUKHERJEE, A. Qualitative approach to determine user experience of e-government services. **Computers in Human Behavior**, v. 71, p. 299-306, 2017.

LEE, Y. ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. **Computers in human behavior**, v. 138, p. 107472, 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do Teletrabalho (home office) no Brasil: casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação**. Brasília: Fácil Editora, 2018.

LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C. S. Estudo da eficiência na execução da despesa pública com material de expediente face a adoção ao sistema eletrônico de informações em órgãos públicos federais. **Anais do 24º Congresso Brasileiro de Custos**, Florianópolis, p. 1-15, 2018.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

LOTTA, G. S.; MAGRI, G. M.; NUNES, A. C.; BENEDITO, B. S.; ALIBERTI, C.; RIBEIRO, E. C.; SANTOS, A. O Impacto da pandemia de Covid-19 na atuação da burocracia de nível de rua no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDES, R. A.; OLIVEIRA, L. C. D., VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MENEZES, J. P. C. B. Governo eletrônico: introdução do SPED em Portugal baseado no modelo brasileiro. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 4-18, 2012.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília, Brasília**, v. 12, n. 2, p. 174-195, 2020.

MULLER, C. C. ENAP Sem Papel: Trabalho Colaborativo e Gestão do Conhecimento na Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). **Anais do 23º Congresso Internacional ABED de Educação à Distância**, Foz do Iguaçu, 2017, p. 1-7.

NASCIMENTO, P. R. D. S. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília**. 2017. 138f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

NILLES, J. Telecommunications and Organizational Decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142–1147, 1975.

NILLES, J. M. Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. **Information Systems Management**, v. 14, n. 4, p. 7-14, 1997a.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997b.

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

OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J. **Teletrabalho no Setor Público: uma revisão sistemática da literatura**. Trabalho apresentado ao VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. **Anais do II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**. Florianópolis: UNISUL, UFSC, UDESC, p. 1663-1675, 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Vantagens do trabalho à distância**. Genebra: OIT, 2013. Disponível em: https://www.ilo.org/global/DOC.s/WCMS_243988/lang--en/index.htm. Acesso em: 20 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020.

PLESNER, U.; JUSTENSEN, L.; GLERUP, C. The transformation of work in digitized public sector organizations. **Journal of Organizational Change Management**, 2018.

PRADO, E. P. V.; RAMALHO, N. C. L.; DE SOUZA, C. A.; DA CUNHA, M. A. V. C.; REINHARD, N. Iniciativas de governo eletrônico: análise das relações entre nível de governo e características dos projetos em casos de sucesso. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 1, 2011.

RAO, V. R. Collaborative government to employee (G2E): Issues and challenges to E-government. **Journal of e-Governance**, v. 34, n. 4, p. 214-229, 2011.

REBELO, G. **Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho**. Lisboa: RH, 2004.

RIOS, J. N. **Adoção de tecnologia no setor público**: O caso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no Ministério da Justiça. 2016. 73f. Monografia (Graduação em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

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

ROSA, R. **O potencial educativo das TICs no ensino superior: uma revisão sistemática**. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Uberaba, Uberaba, 2009.

ROZA, R. H.; WECHSLER, S. M. O uso das tecnologias da informação e comunicação por estudantes universitários de Administração. **Competência-Revista da Educação Superior do Senac-RS**, v. 10, n. 2, p. 1-7, 2017.

RYMANIAK, J.; LIS, K.; DAVIDAVIČIENĖ, V.; PÉREZ-PÉREZ, M.; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. From stationary to remote: Employee risks at pandemic migration of workplaces. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7180, 2021.

SANTOS, L. A. S.; FARIAS, E. G.; NASCIMENTO, R. L. S. Análise do sistema eletrônico de informações (SEI) na perspectiva dos usuários: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Estatal Pernambucana. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 16, n. 3, p. 72-95, 2022.

SANTOS, N. M.; SOUZA, E. C. L. Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: mapeamento da área-de 1992 a 2018. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 5, p. 1124-1148, 2021.

SANTOS, N. M. **Governo eletrônico: Relação entre inovação e desempenho no serviço público**. 2019. 305 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SANTOS, R. O. T.; CARNEIRO, L. A.; BELÉM, E. C.; JUDICI, J. D. A. **A implantação do Sistema de informações na administração pública do Distrito Federal: Gestão estratégica inovadora de governo digital e atuação colaborativa**. 2017. Trabalho apresentado no 10º Congresso de Gestão Pública (CONSAD), Brasília, 2017.

SARAIVA, A. **A implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. Casoteca de Gestão Pública. ENAP. CASOS SEGES: Renovando a Gestão Pública. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>. Acesso em: 30 mai. 2021

SCHMITT, J. B.; BREUERBB, J.; WULFC, T. From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. **Computers in human behavior**, v. 124, p. 106899, 2021.

SCHUSTER, C.; WEITZMAN, L.; MIKKELSEN, K. S.; ROGGER, D.; FUKUYAMA, F.; HASNAIN, Z.; MISTREE, D.; MEYER-SAHLING, J.; BERSCH, K.; KAY, K. Responding to COVID-19 through surveys of public servants. **Public Administration Review**, v. 80, n. 5, p. 792-796, 2020.

SIAU, K.; LONG, Y. Synthesizing e-government stage models—a meta-synthesis based on meta-ethnography approach. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 4, p. 443-458, 2005.

SIDDIQUEE, N. A. E-government and transformation of service delivery in developing countries: The Bangladesh experience and lessons. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 10, n. 3, p. 368-390, 2016.

SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades). **Cartilha de Orientação para implantação do teletrabalho e home office**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SOUZA, R. B. S.; SILVA, R. O. Importância das inovações tecnológicas e sistemas de informações durante a pandemia. **Negócios em projeção**, v. 12, n. 2, p. 22-26, 2021.

SZEREMETA, I.; KOSINSKI, A.; PEDRALLI, L. **Atuação voltada para o resultado: a adoção do modelo de teletrabalho parcial**. Trabalho apresentado ao IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 2022.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília:

Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TELETRABALHO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/teletrabalho/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 2, n. 3, p. 20-27, 2009.

TIGRE, P. (Coord.). **Perspectivas do investimento em tecnologias de informação e comunicação**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

TOTTI, A. R.; ANJO, J. E. S. A Implantação do Sistema Eletrônico de Informações em uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 12, p. 6, 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

UCHÔA, C. E.; AMARAL, V. L. **Processo eletrônico nacional: uma solução universal de processo eletrônico**. 2013. Trabalho apresentado no 6º Congresso de Gestão Pública (CONSAD), Brasília, 2013.

UNITED NATIONS. **UN E-Government Knowledgebase: Overview**. 2022. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Overview>. Acesso em: 22 out. 2022.

VIEIRA, G. Governo eletrônico brasileiro: ações de integração entre sistemas de governo e sociedade. **Multi-Science Journal**, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2016.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WOOD JR., T. (Coordenador). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YEO, R. K.; MARQUARDT, M. J. Think before you act: organizing structures of action in technology-induced change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 4, p. 511-528, 2015.

ZHENG, D.; CHEN, J.; HUANG, L.; ZHANG, C. E-government adoption in public administration organizations: integrating institutional theory perspective and resource-based view. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 221-234, 2013.

ZITTEI, M. V. M.; FERNANDES, F. C. E-Serviços no Governo Eletrônico: Análise Bibliométrica de Artigos Internacionais. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 7, n. 2, p. 43-63, 2015.

APÊNDICE A – CARTA DE RECOMENDAÇÃO



Universidade de Brasília – UnB
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP
Mestrado Profissional em Gestão Pública

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília/DF, 16 de dezembro de 2021

Ao Senhor

Junio Cesar Ferreira

Gerente de Gestão de Pessoas

Departamento de Trânsito do Distrito Federal – Detran/DF

SAM Lote A Bloco B. Ed. Sede Detran/DF

CEP 70.094-900 – Brasília – DF

Senhor Gerente de Gestão de Pessoas,

O senhor Luiz Henrique da Silva Marciano, aluno regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, está desenvolvendo sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se "*Mudança Organizacional: Implementação do Sistema Eletrônico de Informações numa Autarquia Distrital*".

Com o objetivo de viabilizar a realização de pesquisa empírica, solicitamos a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder autorização ao pesquisador para realizar a pesquisa documental e a aplicação de entrevistas a servidores neste Detran/DF. Ressaltamos que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário, o nome ou qualquer outra forma de identificação dessa entidade poderá ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes não serão identificados em nenhuma hipótese.

Respeitosamente,

Prof.ª Dra. Luciana de Oliveira Miranda

Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL



Universidade de Brasília – UnB
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP
Mestrado Profissional em Gestão Pública

TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL

Senhor Gerente de Gestão de Pessoas,

A pesquisa proposta será realizada pelo estudante e pesquisador Luiz Henrique da Silva Marciano, aluno regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB. A pesquisa deverá ser apresentada com requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e será realizada com orientação e supervisão da Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda. Importante destacar que, pela natureza da pesquisa, a participação não acarretará em quaisquer danos a essa Autarquia e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida pelo pesquisador ou pela professora orientadora.

A pesquisa tem como objetivo investigar o processo de implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) a partir da perspectiva de mudança organizacional. O trabalho será elaborado a partir de dados obtidos por meio de pesquisa documental e a realização de entrevistas com servidores. Após a conclusão desta pesquisa, prevista para janeiro de 2023, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, será disponibilizada no repositório da Biblioteca Central da UnB e uma via encaminhada a essa Autarquia.

Por fim, agradecemos a autorização ao mesmo tempo que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção e realização do presente trabalho.

Brasília/DF, 16 de DEZEMBRO de 2021.

Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Professora Orientadora
Nº Mat. UnB 1049267

Luiz Henrique da Silva Marciano
Aluno Pesquisador
Nº Mat. UnB 20/0100921

Ciente das informações constantes no presente, autorizo a aplicação da pesquisa no âmbito deste Detran/DF.

Nome: JUNIO CESAR FERREIRA

Cargo: GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS

Assinatura 29.266-1

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ANÁLISE DO PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Cargo/função: _____

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Faixa Etária:

De 18 a 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

De 56 a 65 anos

De 66 a 70 anos

4. Escolaridade:

Ensino médio completo

Especialização

Superior incompleto

Mestrado

Superior completo

Doutorado

5. Tempo de trabalho no Detran/DF:

De 05 a 10 anos

De 10 a 20 anos

De 20 a 30 anos

De 30 a 40 anos

Mais de 40 anos

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Abertura (pesquisador)

- 1) Explicar os objetivos da pesquisa e da entrevista a ser realizada;
- 2) Explicar como será conduzida a entrevista;
- 3) Solicitar autorização para a gravação de entrevista;
- 4) Informar que a entrevista/pesquisa será utilizada apenas para fins acadêmicos mantendo o nome e dados do entrevistado sob sigilo;
- 5) Informar que após a degravação e utilização das informações a gravação da entrevista será extinta;
- 6) Agradecer a participação do entrevistado e se colocar à disposição para quaisquer esclarecimentos pertinentes à pesquisa.

Perguntas:

1. Explique as atividades realizadas na sua rotina de trabalho.

Objetivo: obter informações sobre as atividades desempenhadas e alinhar/contextualizar o entrevistado para as próximas perguntas.

2. Qual é sua opinião em relação ao SEI? Relate sua ideia sobre o SEI a partir de suas características e funcionalidades.

Objetivo: Obter informações para alcance de objetivo específico.

3. Quais foram as vantagens verificadas/percebidas no seu trabalho e no trabalho da sua unidade com o uso do SEI após sua implementação? E quais as desvantagens verificadas/percebidas?

Objetivo: Obter informações para alcance de objetivo específico.

4. Após a decretação do teletrabalho compulsório em razão da pandemia do COVID-19: houve alteração nas tarefas/atividades desempenhadas? Se sim, qual foi a alteração?

Objetivo: Obter informações para alcance de objetivo específico.

5. Após a decretação do teletrabalho compulsório em razão da pandemia do COVID-19: Quais equipamentos (ex.: PC de mesa, notebook, tablet, celular) utilizou para

realizar o teletrabalho? Os equipamentos atenderam o necessário para realizar teletrabalho? Houve investimento para compra ou empréstimo de equipamento pela Autarquia?

Objetivo: Complementar informações para alcance de objetivo específico.

6. Após a decretação do teletrabalho compulsório em razão da pandemia do COVID-19: Além do SEI, quais ferramentas/sistemas e recursos você utilizou para realizar suas atividades? Essas ferramentas/sistemas e recursos atenderam o necessário para realizar o teletrabalho?

Objetivo: Complementar informações para alcance de objetivo específico.

7. Após a decretação do teletrabalho compulsório em razão da pandemia do COVID-19: ao utilizar o SEI, quais foram os pontos positivos para a realização das suas atividades? E os negativos?

Objetivo: Obter informações para alcance de objetivo específico.

8. Tem alguma contribuição/observação a acrescentar que não foi abordada durante a entrevista?

Objetivo: Complementar as informações para alcance dos objetivos específicos e/ou do objetivo geral da pesquisa.

APÊNDICE E – ANÁLISE DOCUMENTAL

Código	Documento	Publicação	Origem	Finalidade	Informações pertinentes
DOC. 1	Manual do Sistema de Gestão de Documentos – GETRAN	2006	Detran/DF	Instrução sobre o módulo de gestão de Documentos do sistema GETRAN destinado aos servidores do Detran/DF.	Informações de características e funcionamento do módulo de gestão de Documentos utilizado no Detran/DF antes da implantação do SEI.
DOC. 2	Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013	17/06/2013	MPOG	Cooperação técnica entre MPOG, CVM, Embrapa e GDF objetivando a construção de um sistema de processos administrativos eletrônicos para uso e trâmite entre quaisquer órgãos públicos e sua interação com a sociedade.	Estabelecimento da cooperação entre o Governo do Distrito Federal e órgãos da União, formalizando sua participação no Processo Eletrônico Nacional.
DOC. 3	Decreto nº 36.756/2015	16/09/2015	GDF	Estabelece o SEI como sistema oficial para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito dos órgãos da administração direta e indireta do Distrito Federal.	Formalização do SEI como sistema oficial de gestão de documentos no com a formalização dos objetivos do SEI e a instituição da estrutura de gestão do SEI no âmbito do GDF.
DOC. 4	Portaria nº 459/2016	02/12/2016	GDF	Define parâmetros para uso e gestão do SEI no âmbito dos órgãos e entidades do GDF.	Estabelecimento de critérios de acesso, configurações, produção de documentos, digitalização, tramitação, assinatura eletrônica, arquivamento de documentos, dentre outros critérios de uso do SEI.
DOC. 5	Portaria Conjunta nº 36/2017	19/07/2017	Seplag/DF e Detran/DF	Estabelece procedimentos para a utilização do SEI, institui o Comitê Setorial de Gestão do SEI no âmbito do Detran/DF e dá outras providências.	Estabelece critérios com prazos para implantação e institui o Comitê Gestor com a designação de servidores responsáveis pela gestão e execução das ações de implementação do SEI no Detran/DF.
DOC. 6	Manual do usuário do SEI	2021	SEEC/DF	Orientar servidores e colaboradores para a utilização do SEI no âmbito do GDF.	Informações e orientações das melhores maneiras e práticas de como utilizar o SEI direcionadas aos servidores e colaboradores.
DOC. 7	Portaria nº 03/2022	07/02/2022	SEEC/DF	Define parâmetros para uso e gestão do SEI e do sistema de permissões (SIP) no âmbito dos órgãos e entidades do GDF, dos serviços	Amplia os critérios estabelecidos pela Portaria nº 459/2016 para o uso e gestão do SEI e

				sociais autônomos e das organizações sociais, ambos com contrato de gestão firmado com o GDF.	estabelece critérios para permissões no acesso ao SEI.
DOC. 8	Decreto nº 39.368/2018	05/10/2018	GDF	Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito da administração pública do Distrito Federal.	Critérios utilizados para a instituição da experiência piloto de teletrabalho em relação a participantes, atribuições e responsabilidades.
DOC. 9	Quadro resumo de desempenho Projeto Piloto de teletrabalho	Novembro/2019	Detran/DF	Relação de servidores que realizaram projeto piloto de teletrabalho de junho a novembro de 2019	Número de servidores e percentual médio de ganho de produtividade.
DOC. 10	Decreto nº 40.475/2020	28/02/2020	GDF	Declara situação de emergência no âmbito da saúde pública no Distrito Federal, em razão do risco de pandemia do novo coronavírus.	Regime de urgência e prioridade em todos os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal.
DOC. 11	Decreto nº 40.520/2020	14/03/2020	GDF	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências.	Previsão de realização de teletrabalho por servidor ou colaborador que apresente sintomas de Covid ou tenha retornado de viagem internacional.
DOC. 12	Instrução nº 314/2020	17/03/2020	Detran/DF	Determina a alteração e/ou suspensão de serviços do Detran/DF em razão da adesão ao Pacto de Contingência Distrital para a contenção da proliferação do Coronavírus (COVID-19).	Rol de serviços e atividades afetados pela Instrução.
DOC. 13	Decreto nº 40.546/2020	20/03/2020	GDF	Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública distrital em virtude da atual situação de emergência em saúde pública e pandemia declarada pela OMS em decorrência do coronavírus (COVID 19) e dá outras providências.	Critérios utilizados para a instituição do teletrabalho excepcional como áreas e órgãos autorizados, definição de responsabilidades, controles e metas pelas chefias dos órgãos e demais encaminhamentos necessários para a continuidade das ações governamentais.
DOC. 14	Instrução nº 324/2020	23/03/2020	Detran/DF	Institui o regime de teletrabalho para os servidores e estagiários da Autarquia, de forma excepcional e provisória, em	Informações e critérios complementares para a realização do regime de teletrabalho instituído pelo Decreto nº 40.546/2020.

				decorrência das medidas de contenção ao COVID-19 e em obediência ao Decreto 40.546/2020 até o dia 27/03/2020, podendo ser prorrogado de acordo com a necessidade.	
DOC. 15	Instrução nº 342/2020	31/03/2020	Detran/DF	Prorroga, por prazo indeterminado, de forma excepcional e provisória, o regime de teletrabalho para os servidores e estagiários da Autarquia.	Prorrogação, por prazo indeterminado, do regime de teletrabalho instituído pela Instrução nº 324/2020.
DOC. 16	Instrução nº 414/2020	14/05/2020	Detran/DF	Estabelece medidas e procedimentos para a liberação de veículos recolhidos aos depósitos do Detran/DF, considerando a necessidade de evitar aglomerações de pessoas e o princípio da continuidade na prestação do serviço público face à prevenção do contágio pela COVID-19.	Informações sobre o rol de serviços e atividades afetados pela Instrução.
DOC. 17	Instrução nº 419/2020	25/05/2020	Detran/DF	Determina o retorno gradual das atividades administrativas internas no âmbito do Detran/DF a contar de 27/05/2020.	Critérios e procedimentos relativos ao retorno às atividades presenciais das unidades administrativas com expedientes escalonados e, no mínimo, 30% do efetivo de servidores e manutenção do teletrabalho para os servidores que atendam a hipóteses predefinidas.
DOC. 18	Instrução nº 420/2020	25/05/2020	Detran/DF	Determina o retorno gradual do atendimento ao público no âmbito do Detran/DF a contar de 01/06/2020.	Critérios e procedimentos relativos ao retorno gradual do atendimento ao público nas dependências do Detran/DF.
DOC. 19	Instrução nº 421/2020	25/05/2020	Detran/DF	Altera a Instrução nº 414/2020 e suspende as diárias de veículos recolhidos até o dia 31/05/2020, considerando a necessidade de evitar aglomerações de pessoas e o princípio da continuidade na prestação do serviço público face à prevenção do contágio pela COVID-19.	Informações sobre o rol de serviços e atividades afetados pela Instrução.
DOC. 20	Instrução nº 425/2020	27/05/2020	Detran/DF	Altera a Instrução nº 419/2020 e determina o retorno gradual das atividades administrativas internas no âmbito do Detran/DF a contar de 01/06/2020.	Critérios e procedimentos relativos ao retorno às atividades presenciais das unidades administrativas com expedientes escalonados e, no mínimo, 30% do efetivo de servidores e

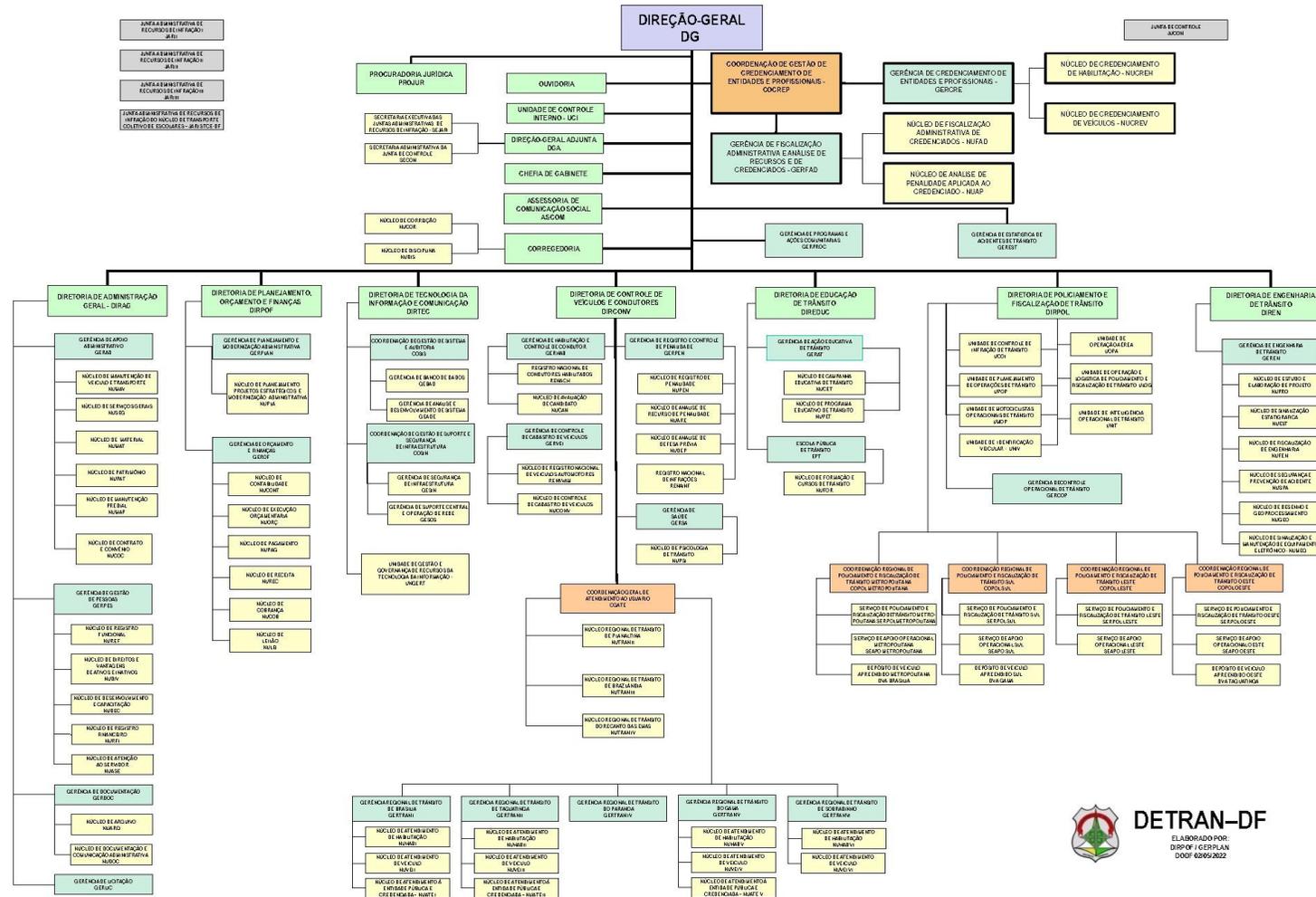
					manutenção do teletrabalho para os servidores que atendam a hipóteses predefinidas.
DOC. 21	Instrução nº 683/2020	30/09/2020	Detran/DF	Revoga a Instrução nº 420/2020 e define procedimentos e parâmetros para a prestação do atendimento ao público no âmbito do Detran/DF retomado de forma gradual em 01/06/2020, observadas as recomendações estabelecidas no âmbito do Poder Executivo afetas à pandemia da COVID-19.	Novos critérios e procedimentos relativos ao retorno gradual do atendimento ao público nas dependências do Detran/DF e definições de atendimento via agendamento.
DOC. 22	Instrução nº 777/2020	21/10/2020	Detran/DF	Revoga a Instrução nº 419/2020 e determina que as unidades administrativas internas no âmbito do Detran/DF passam a contar com o efetivo mínimo de 70% dos servidores no regime de escalonamento presencial.	Critérios e procedimentos relativos ao retorno às atividades presenciais das unidades administrativas com expedientes escalonados e, no mínimo, 70% do efetivo de servidores e manutenção do teletrabalho para os servidores que atendam a hipóteses predefinidas.
DOC. 23	Decreto nº 41.841/2021	27/02/2021	GDF	Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública distrital em virtude da pandemia da COVID-19 e dá outras providências.	Novos critérios para a realização do teletrabalho excepcional por conta da pandemia da COVID-19, revogando o Decreto 40.546/2020.
DOC. 24	Instrução nº 177/2021	11/03/2021	Detran/DF	Revoga a Instrução nº 777/2020 e determina que as unidades administrativas internas no âmbito do Detran/DF passam a contar com o efetivo mínimo de 30% e máximo de 50% dos servidores no regime de escalonamento presencial, tendo em vista o Decreto nº 41.882/2021 que declarou estado de calamidade pública considerando a situação excepcional ora vivenciada com a pandemia da COVID-19.	Critérios e procedimentos relativos ao retorno às atividades presenciais das unidades administrativas com expedientes escalonados e, no mínimo, 30% e, no máximo, 50% do efetivo de servidores e manutenção do teletrabalho para os servidores que atendam a hipóteses predefinidas.

DOC. 25	Instrução nº 365/2021	28/06/2021	Detran/DF	Revoga a Instrução nº 177/2021 e determina que as unidades administrativas internas no âmbito do Detran/DF voltam a contar com o efetivo mínimo de 70% dos servidores no regime de escalonamento presencial, considerando o avançar na vacinação contra a COVID-19 disponibilizada aos servidores da Autarquia	Critérios e procedimentos relativos ao retorno às atividades presencias das unidades administrativas com expedientes escalonados e, no mínimo, 70% do efetivo de servidores e manutenção do teletrabalho compulsório para os servidores que atendam a hipóteses predefinidas.
DOC. 26	Decreto nº 42.462/2021	31/08/2021	GDF	Revoga o Decreto nº 39.368/2018 e institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito da administração pública do Distrito Federal e dá outras providências.	Novos critérios estabelecidos para a realização do teletrabalho.
DOC. 27	Instrução nº 490/2021	01/09/2021	Detran/DF	Altera a Instrução nº 683/2020 e define procedimentos e parâmetros para a prestação do atendimento ao público no âmbito do Detran/DF.	Excetuaram-se do atendimento por agendamento os requerimentos encaminhados ao protocolo da Autarquia.
DOC. 28	Instrução nº 285/2022	17/05/2022	Detran/DF	Altera a Instrução nº 683/2020 e define procedimentos e parâmetros para a prestação do atendimento ao público no âmbito do Detran/DF.	Excetuaram-se do atendimento por agendamento os serviços prestados pelos Depósitos de Veículos Apreendidos e os requerimentos encaminhados ao protocolo da Autarquia.
DOC. 29	Instrução nº 389/2022	22/06/2022	Detran/DF	Autoriza a implementação do teletrabalho no Detran/DF que passa a ser regido pelas regras definidas no Decreto nº 42.462/2021 e por regulamento complementar a ser disponibilizado em Boletim Interno.	Critérios estabelecidos para a realização do teletrabalho em caráter definitivo.
DOC. 30	Regulamento Complementar	22/06/2022	Detran/DF	Versa sobre a implementação do regime de teletrabalho no Detran/DF, regido pelo Decreto nº 42.462/2021.	Critérios e procedimentos complementares estabelecidos para a realização do teletrabalho em caráter definitivo.
DOC. 31	Pesquisa Gestão do Trabalho Remoto Compulsório no Detran/DF - Servidores	Junho/2020	Grupo de Pesquisa E-Trabalho e GDF	Obter as percepções do grupo de teletrabalhadores do Detran/DF. Pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisa "E-trabalho" da UnB.	Resultados relativos às percepções dos servidores que realizaram teletrabalho compulsório durante o enfrentamento à Covid.

DOC. 32	Pesquisa Gestão do Trabalho Remoto Compulsório no Detran/DF - Gestores	Junho/2020	Grupo de Pesquisa E-Trabalho e GDF	Obter as percepções dos gestores de equipe do Detran/DF. Pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisa "E-trabalho" da UnB.	Resultados relativos às percepções dos gestores dos servidores que realizaram teletrabalho compulsório durante o enfrentamento à Covid.
DOC. 33	Decreto nº 42.706/2021	Novembro/2021	GDF	Institui o monitoramento digital da produtividade dos servidores do GDF.	Critérios de aferição de produtividade estabelecidos pelo Decreto e procedimentos necessários.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DO DETRAN/DF

ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL



DETRAN-DF
ELABORADO POR:
DESP/DE/GERPLAN
DDDF 02/05/2022