

31 - 05 | 2025

GO SOLUTION 4: UM EXPERIMENTO DE COCRIAÇÃO NO SECTOR PÚBLICO BRASILEIRO

Go solution 4: A co-creation experiment in the Brazilian public sector

Solución Go 4: Un experimento de cocreación en el sector público Brasileño

Maria Júlia Pantoja³⁵ | João Paulo Samartinho³⁶ | Tânia Gomes Figueira³⁷ | Miriam Aparecida Mesquita Oliveira³⁸ | Paulo da Silva Resende³⁹ | Sandra Oliveira⁴⁰ | Marcelo Guimarães⁴¹ | Silvânia Correia⁴²

¹Docente em Gestão Pública, Universidade de Brasília, jpantoja@unb.br.

²Docente em Tecnologia da Informação, IPSantarem, Investigador do Polo em Literacia Digital e Inclusão Social da Universidade do Algarve samartinho@esg.ipsantarem.pt

³Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, CNPq, tania.figueira@cnpq.br

⁴Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Brasília, miriamoliveira@unb.br

⁵Docente em Administração, Universidade de Évora, pfs@uevora.pt

⁶Docente em Gestão, Instituto Politécnico de Santarém, sandra.oliveira@esg.ipsantarem.pt

⁷Especialista em Gestão de Pessoas, Codevasf, marcelo.guima.carvalho@gmail.com

⁸Graduação em Tecnologia da Informação, Universidade de Santiago, a2681@us.edu.cv

Autor para correspondência: miguelbungo1108@yahoo.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Pantoja, M.J.; Samartinho, J.P.; Figueira, T.G.; Oliveira, M.A.; Resende, P.S.; Oliveira, S.; Guimarães, M.; Correia, S. (2025). Go solution 4: um experimento de cocriação no sector público brasileiro. *ALBA – ISFIC Research and Science Journal*, 2(7), pp. 369-387. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>.

RESUMO

No modelo de inovação aberta, o processo de cocriação de valor envolve a implementação de práticas interativas, por parte de múltiplos atores, em espaços colaborativos de aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos. Mais especificamente, no âmbito

do projeto DEMOLA, que abrange um consórcio de Institutos Politécnicos portugueses, a cocriação faz referência a construção participativa e colaborativa de soluções criativas, por meio de metodologias de inovação pedagógica, com foco na aprendizagem baseada em problemas e no desenvolvimento de processos

de inovação, em conjunto com empresas, associações, entidades públicas, autarquias e organizações sociais. Nessa perspectiva, foi projetado o desafio *GO Solutions4: Soluções Governamentais para Teletrabalho Obrigatório*, no contexto de uma instituição pública federal brasileira, na área de ciência, tecnologia e inovação, que teve como ponto de partida o seguinte questionamento: *Como atuar na liderança de equipes virtuais e híbridas, conciliando o alcance de resultados institucionais com a promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho?* Para tanto, foi criada uma equipe constituída de 6 integrantes: 1 representante da organização pesquisada; 3 alunos de mestrado e graduação em Gestão Pública, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação; e, 2 docentes da Universidade de Brasília (UnB) e da Universidade de Évora, sob a condução de 2 facilitadores do IPSantarém. Metodologicamente, a equipe seguiu um processo composto por três fases principais: i) Descoberta/Conhecimento, ii) Ação/Criação da Solução, e iii) Entrega, considerando um período de 8 semanas. Técnicas de pesquisa e ferramentas colaborativas foram utilizadas tais como, mapa mental, análise pestel, análise de documentos técnicos, relatórios e entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição pesquisada e ainda, diagrama de afinidade, árvore de problemas e abordagem de cenários futuros para identificar sinais de mudança ao nível do desafio proposto. Quatro principais problemas relacionados ao desafio projetado às lideranças e gestores da organização, foram evidenciados: comunicação pouco eficaz, lacunas na expressão de competências dos gestores para a liderança virtual, isolamento social e saúde mental e a necessidade de novos modelos de gestão e organização do trabalho. Com base nesses pontos de atenção, foram delineadas propostas inovadoras, entre as quais destacam-se, a criação de repositório de informações relevantes para a equipe, reuniões frequentes e mais curtas com a equipe para reconhecimento do trabalho e revisões necessárias de forma a fortalecer a equipe para o alcance de resultado coletivo; capacitação, entre outras.

Palavras-chave: Desafio Inovação. Cocriação. Liderança. Liderança Virtual. Teletrabalho Obrigatório.

ABSTRACT

In the open innovation model, the process of co-creation of value involves the implementation of interactive practices, by multiple actors, in collaborative spaces for learning and sharing of information and knowledge. More specifically, in the scope of the DEMOLA project, which includes a consortium of Portuguese Polytechnic Institutes, co-creation refers to the participative and collaborative construction of creative solutions, through pedagogical innovation methodologies, with a focus on problem-based learning and the development of innovation processes, together with companies, associations, public entities, municipalities and social organizations. In this perspective, the GO Solutions4 challenge was designed: Government Solutions for Mandatory Telework, in the context of a Brazilian Federal Public Institution, in the area of science, technology and innovation, which had as its starting point the following question: How to act in leading virtual and hybrid teams, reconciling the achievement of institutional results with the promotion of Quality of Life in Telework? For this purpose, a team was created consisting of 6 members: 1 representative of the researched organization; 3 master and undergraduate students in Public Management, Personnel Management and Information Technology; and, 2 professors from the University of Brasilia (UnB) and the University of Évora, under the guidance of 2 facilitators of IPSantarém. Methodologically, the team followed a process composed of three main phases: i) Discovery/Knowledge, ii) Action/Solution Creation, and iii) Delivery, considering a period of 8 weeks. Research techniques and collaborative tools were used such as mind maps, pestel analysis, technical documents analysis, reports and semi-structured interviews with managers of the researched institution, and also affinity diagram, problem tree and future scenarios approach to produce change signals at the level of the proposed

challenge. Four main problems related to the challenge designed for the organization's leaders and managers were highlighted: communication, preparation of managers for virtual leadership, social isolation and mental health, and work management and organization. Based on these points of attention, innovative proposals were outlined, among which stand out, the creation of repository of relevant information for the team, frequent and shorter meetings with the team for recognition of the work and necessary revisions in order to strengthen the team for the achievement of collective result; training, among others.

Keywords: Innovation Challenge. Co-creation. Leadership. Virtual Leadership. Mandatory Telework.

RESUMEN

En el modelo de innovación abierta, el proceso de cocreación de valor implica la implementación de prácticas interactivas, por parte de múltiples actores, en espacios colaborativos para el aprendizaje y el intercambio de información y conocimientos. Más concretamente, en el ámbito del proyecto DEMOLA, que incluye un consorcio de institutos politécnicos portugueses, la cocreación se refiere a la construcción participativa y colaborativa de soluciones creativas, a través de metodologías de innovación pedagógica, centradas en el aprendizaje basado en problemas y el desarrollo de procesos de innovación, junto con empresas, asociaciones, entidades públicas, municipios y organizaciones sociales. Desde esta perspectiva, se diseñó el reto GO Solutions4: Soluciones gubernamentales para el teletrabajo obligatorio, en el contexto de una institución pública federal brasileña, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación, que partía de la siguiente pregunta: ¿Cómo actuar en la dirección de equipos virtuales e híbridos, conciliando la consecución de resultados institucionales con la promoción de la calidad de vida en el teletrabajo? Para ello, se creó un equipo formado por seis miembros: un representante de la organización investigada; tres estudiantes de máster y grado en Gestión Pública, Gestión de Personal y Tecnología de la Información; y dos profesores de la Universidad de Brasilia (UnB) y la Universidad de Évora, bajo la orientación de

dos facilitadores de IPSantarém. Desde el punto de vista metodológico, el equipo siguió un proceso compuesto por tres fases principales: i) Descubrimiento/Conocimiento, ii) Acción/Creación de soluciones y iii) Entrega, con una duración de ocho semanas. Se utilizaron técnicas de investigación y herramientas colaborativas, como mapas mentales, análisis PESTEL, análisis de documentos técnicos, informes y entrevistas semiestructuradas con directivos de la institución investigada, así como diagramas de afinidad, árboles de problemas y enfoques de escenarios futuros para generar señales de cambio a nivel del reto propuesto. Se destacaron cuatro problemas principales relacionados con el desafío diseñado para los líderes y gerentes de la organización: comunicación, preparación de los gerentes para el liderazgo virtual, aislamiento social y salud mental, y gestión y organización del trabajo. A partir de estos puntos de atención, se esbozaron propuestas innovadoras, entre las que destacan la creación de un repositorio de información relevante para el equipo, reuniones frecuentes y más breves con el equipo para el reconocimiento del trabajo y las revisiones necesarias con el fin de fortalecer el equipo para el logro del resultado colectivo, y la formación, entre otras.

Palabras clave: Desafío de innovación. Cocreación. Liderazgo. Liderazgo virtual. Teletrabajo obligatorio

1 INTRODUÇÃO

Em uma perspectiva que conta com a globalização das redes, o processo de inovação aberta passa a ser mais colaborativo. Conforme argumenta Santos et al (2017), a partir desse contexto, desenvolvem-se novas interações sociais e forças democráticas descentralizadas de participação social. Na esteira dessas constatações, Ramaswamy e Guillard (2010,

p. 245), asseveram que tais forças “possuem o intuito de gerar novas formas de engajamento coletivo, colaboração e cocriação de valor”.

Nesse contexto, atores e entidades devem compartilhar seus recursos em prol de soluções para os problemas encontrados em contextos sociais, educacionais e organizacionais. DeVrie, Beijgaard e Buitink (2007) e Catalá-Perez, Rask e De Miguel Molina (2020) argumentam que a cocriação de valor é uma ferramenta eficaz na melhoria dos resultados pretendidos, ao mesmo tempo, apontam que a combinação correta dos atores participantes do processo possibilita melhores desempenhos.

No campo do ensino superior, adquire relevância, o projeto DEMOLA/*Link me UP* - 1000 ideias, que articula um grupo de institutos politécnicos portugueses e a plataforma de desafio internacional de inovação DEMOLA, em que organizações globais e locais desafiam os estudantes universitários a criarem um futuro melhor. Atualmente, os desafios de inovação DEMOLA reúnem mais de 50 universidades, 750.000 estudantes e as principais empresas de todo o mundo.

O experimento de cocriação aqui relatado, insere-se no âmbito da iniciativa co-

Creation Portugal/IPSantarém (Sistema de Apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo), cujo objetivo é promover o empreendedorismo através da formação de jovens estudantes e/ou empresários com vista a aumentar a qualidade do emprego e a criação de empresas inovadoras.

O desafio proposto para a equipe GO Solution4: Soluções Governamentais para Teletrabalho Compulsório teve como ponto de partida a seguinte questão: *Como atuar na liderança de equipes virtuais e híbridas, conciliando o alcance de resultados institucionais com a promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho?*

O referido desafio foi projetado em uma instituição pública federal brasileira, que tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa, em todas as áreas do conhecimento. Além disso, a referida instituição desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação.

Em conformidade com os procedimentos metodológicos da DEMOLA, foi criada uma a equipe constituída por seis

integrantes e dois facilitadores do IPSantarém. O percurso de cocriação foi desenvolvido em três fases principais: (1) descoberta, (2) ação e (3) refinamento e entrega, durante um período de oito semanas, integrando técnicas de pesquisa (análise documental, observação, entrevista semiestruturada) e ferramentas colaborativas (design thinking, abordagem de cenários, representação do grupo de stakeholders/partes interessadas) na construção de soluções inovadoras.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo descrever o processo participativo e colaborativo do experimento de cocriação, no âmbito do desafio proposto por uma instituição pública federal brasileira à equipe GO Solution4: Soluções Governamentais para Teletrabalho Compulsório.

O texto está estruturado em seis seções, além desta introdução, onde é feita a contextualização geral da temática estudada. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Os procedimentos metodológicos adotados são detalhados na terceira seção. Em seguida, na quarta seção são analisados os principais resultados. A quinta seção traz as conclusões do estudo, suas limitações e possibilidades de

pesquisas futuras. Por fim, na sexta seção são elencadas as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O contexto da pandemia da COVID-19 intensificou as transformações nas configurações e dinâmicas do trabalho nas organizações públicas e privadas. Diante das recomendações protetivas de distanciamento e isolamento social, o teletrabalho obrigatório emerge como ferramenta estratégica para garantir produtividade e continuidade das atividades laborais frente à grave crise sanitária mundial.

Contudo, a urgência de implementação do teletrabalho, caracterizou um paradoxo entre um aspecto considerado como desvantagem aos trabalhadores e aquilo que fora recomendado como solução para redução da curva de contaminação da pandemia: o isolamento social. Ainda que a implementação do teletrabalho fosse supostamente uma tendência em razão do avanço das TICs, ao passo que Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou oficialmente o surto da COVID-19, em março de 2020, como uma pandemia e sugestões de medidas preventivas para conter sua propagação (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020), foi essa a revolução que alavancou a necessidade de implementação

do trabalho remoto de forma compulsória, em um curto espaço de tempo e em caráter emergencial, não permitindo que as organizações definissem uma política clara e bem planejada, ou promovessem o planejamento e a adoção das medidas necessárias para minimizar os impactos do teletrabalho nos comportamentos dos indivíduos e das equipes de trabalho.

Dessa forma, a gestão dos teletrabalhadores, conforme apontado pela pesquisa de Oliveira e Pantoja (2020), delinea novas exigências e acentua a necessidade de um olhar diferenciado aos gestores do setor público, com foco no desenvolvimento de competências e habilidades que possibilitem uma atuação de lideranças e gestores, junto às equipes híbridas de trabalho, que associe níveis de desempenho esperado e qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

2.1 Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório

No setor público brasileiro, as pesquisas na área de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (*e-QVT*) têm evidenciado níveis satisfatórios em várias dimensões da *e-QVT*, entretanto apontado sinais de alerta sobre a sobrecarga, fadiga

mental, melhoria nas relações de trabalho, promoção de reconhecimento e feedback.

A pesquisa conduzida por Pantoja, Oliveira e Andrade (2021), junto a uma amostra de 6.380 trabalhadores de 9 (nove) instituições públicas brasileiras, evidenciou níveis preocupantes de sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório e de indicadores relacionados a saúde mental. Mais especificamente, foi possível verificar a existência de associação positiva entre essas dimensões, indicando que os trabalhadores que perceberam maiores níveis de sobrecarga na modalidade de teletrabalho compulsório foram aqueles que relataram maior comprometimento nos indicadores de saúde mental. Merecem destaque dois itens: a) a percepção de que as demandas requerem esforço elevado para obter reconhecimento está associada a um maior risco e/ou prejuízo dos indicadores de saúde mental; e b) a existência de lacunas na expressão de competências requeridas para o teletrabalho está associada a uma avaliação mais negativa dos indicadores de saúde mental.

2.2 Liderança no Contexto do Teletrabalho

A liderança de equipes em ambientes virtuais, também conhecida como *e-*

liderança e liderança eletrônica, vem adquirindo especial relevância no contexto das organizações e do trabalho. A *e-liderança* não pode ser considerada apenas uma extensão da liderança tradicional (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020) ou, ainda, tão somente a mera transposição das práticas adotadas em ambientes presenciais para uma perspectiva virtual, mediada pela tecnologia (SAMARTINHO; SILVA; FARIA, 2012). Apesar de diversos princípios de liderança tradicional serem aplicáveis à *e-liderança*, liderar equipes em ambientes virtuais demanda o desenvolvimento de novas habilidades e uma mudança de práticas por parte dos líderes (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020).

Contreras, Baykal e Abid (2020), argumentam que os líderes eletrônicos precisam desenvolver habilidades específicas para gerir suas equipes virtuais e híbridas de forma eficaz, autônoma, interdependente, coesa e motivada: comunicação eficaz e feedback, acesso à informação, gestão de desempenho, treinamento, construção de relacionamentos e atendimento às necessidades sócio emocionais da equipe. Por seu turno, Morley; Cormican; Folan (2015), relatam que os gestores de equipes híbridas precisam desenvolver os integrantes da equipe em uma unidade coesa e gerenciar

o desempenho contínuo da equipe e dos conflitos. Os gestores em ambientes virtuais devem possuir atributos essenciais que incluem atuar como: a) catalizador de resultados; b) facilitador; c) removedor de barreiras e obstáculos ao desempenho; d) analista de negócios e; e) treinador.

Van Wart; Roman; Wang; e Liu, (2019) e Contreras; Baykal; Abid, (2020) indicam algumas competências essenciais à *e-Liderança*: *e-comunicação* (clareza de comunicação, falta de comunicação, gestão do fluxo de comunicação); *e-social skills* (apoio dos líderes aos membros das equipes), *e-team building skills* (motivação, accountability e reconhecimento da equipe), *e-change management* (gestão e técnicas da mudança), *e-technology skills* (uso de TIC, combinação de métodos tradicionais e virtuais, conhecimento tecnológico básico, segurança tecnológica) e; *e-confiabilidade* (senso de confiança, honestidade, consistência, equidade, integridade, confiabilidade no ambiente virtual, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e gestão de diversidade).

Entre as novas competências da liderança eletrônica, merecem destaque a gestão e desenvolvimento de equipes por intermédio do uso intensivo de tecnologias da informação e a comunicação. Além disso, em

face ao distanciamento imposto pelo contexto da pandemia, outro desafio requerido à liderança de equipes virtuais está na busca por minimizar a sensação de isolamento e distanciamento de seus liderados, por gerenciar bem o ciclo trabalho-vida e manter a qualidade de vida no teletrabalho compulsório e por motivar e engajar a equipe para o alcance dos resultados.

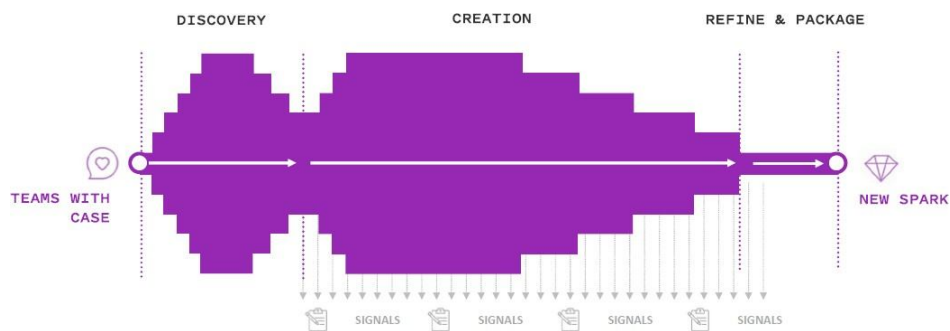
3. A METODOLOGIA DEMOLA

O processo de construção de alternativas inovadoras para um desafio real, proposto para a organização estudada, foi organizado em uma estrutura temporal de 8 (oito) semanas iniciada com uma reunião de abertura do projeto (*Kick-off*) e finalizado

com a apresentação da solução (*Final Pitch*), e entrega de um relatório da equipe descrevendo o percurso trilhado durante o período de cocriação.

Mais especificamente, o processo de cocriação foi desenvolvido em três fases principais: (1) descoberta, (2) ação e (3) refinamento e entrega, integrando técnicas de pesquisa (análise documental, observação, entrevista semiestruturada) e ferramentas colaborativas (design thinking, abordagem de cenários, representação do grupo de stakeholders) na construção de soluções inovadoras, conforme ilustrado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Modelo DEMOLA



Fonte: Wessman, J.; Rintaniemi, H. (2021). Co-creation process, [Electronic version]. Demola

3.1 Processo de Cocriação

Fase de Descoberta

O ponto de partida para um projeto de cocriação Demola envolve a compreensão do desafio projetado, das variáveis contextuais e

do perfil dos diferentes públicos que o compõem. Portanto, o foco de investigação abrange o presente e ainda, as tendências e megatendências que moldarão o futuro (WESSMAN; RINTANIEMI, 2021)

Dessa forma, na fase de descoberta, as causas e efeitos do desafio aqui proposto foram delineados e projetados em Mapas Mentais, construídos e compartilhados pela equipe, considerando as experiências e conhecimentos de cada um de seus integrantes. Na sequência, foi realizada a Análise Pestel, em uma perspectiva macro, contemplando seis dimensões: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal e Ambiental. A análise englobou o exame cuidadoso dos impactos decorrentes do fenômeno aqui estudado em cada uma das referidas dimensões. Os resultados possibilitaram uma visão mais aprofundada do problema proposto, inclusive delimitando as relações complexas e as profundas implicações na dinâmica social e do trabalho associadas.

Caracterizado o macroambiente em que o problema estava inserido, a etapa subsequente teve como objetivo identificar os principais intervenientes e grupos interessados que podem afetar e são afetados pelo desafio proposto. Após a indicação de seis grupos e/ou partes interessadas relevantes ao desafio, os integrantes da equipe procederam à votação dos 4 stakeholders percebidos como mais importantes frente ao desafio dos gestores de conciliar alcance de resultados institucionais

com a promoção de qualidade de vida no teletrabalho.

O aprofundamento do desafio estudado foi possível por meio do Design Research conduzido com vistas a analisar as possíveis motivações, valores e atitudes dos principais grupos interessados/Stakeholders. Para tanto, foram utilizadas várias técnicas e métodos de pesquisa, tais como, análise de documentos técnicos, relatórios, informações divulgadas em mídias variadas e entrevistas semiestruturadas com gestores da organização projetada. Os resultados obtidos foram sistematizados no Diagrama de Afinidades, que agrupou dados similares e padrões de respostas em clusters temáticos.

A etapa que se seguiu foi a construção da Árvore de Problemas, em que foram organizados, melhor compreendidos e nomeados os problemas identificados no Diagrama de Afinidades, identificando as causas (ROOTS) e efeitos (BRANQUES) associados ao problema central (TRUNK).

As Megatendências como por exemplo, tecnologias para transformação dos métodos de operação; foco no desenvolvimento contínuo de competências, aplicações da Inteligência Artificial, o fortalecimento das posições das mulheres no trabalho e na sociedade, as mudanças nas estruturas e organização do trabalho e

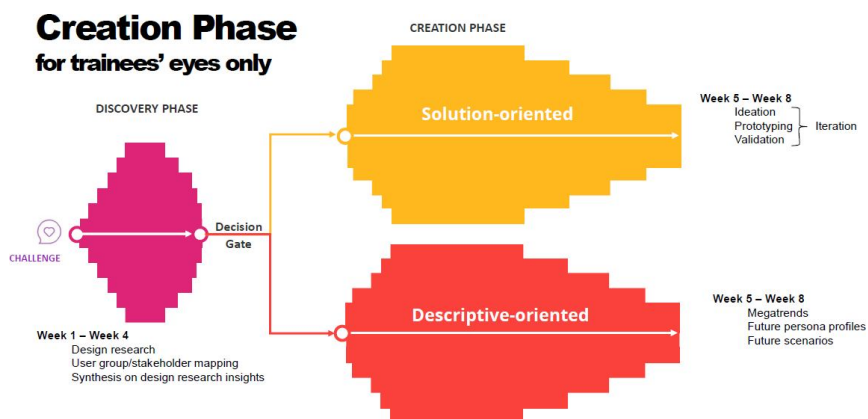
desafios na área da saúde, são tendências de longo prazo, que na atualidade podem nos afetar de maneira global e mais tênue, constituindo-se em sinais, e que provavelmente, também nos afetarão no futuro de forma mais marcada e incisiva. Assim, foram selecionadas quatro megatendências relacionadas às seis dimensões da Análise Pestel para cada um dos grupos interessados/stakeholders, de forma a garantir diversidade nas perspectivas futuras associados ao desafio.

Fase de Criação

Figura 2 - Fases da cocriação

De acordo com Wessman e Rintaniemi (2021), após a compreensão mais abrangente do fenômeno projetado, a equipe deve experimentar, desafiar e ensaiar hipóteses, falhar rapidamente, aprender e repetir de forma iterativa. Duas alternativas/soluções podem ser adotadas nesta fase de cocriação: 1) orientada para a solução ou 2) orientada para a descrição (Figura 2)

Fonte: Demola (2021a, July). Atlas



Na fase ação criativa, a equipe optou pela via orientada para a descrição, relacionando as megatendências relevantes para cada grupo de stakeholders e descrevendo as principais mudanças

projetadas para cada grupo de interessados frente ao desafio. Adicionalmente, analisou os possíveis impactos das mudanças futuras nos valores, atitudes, competências e comportamentos de cada grupo de stakeholders.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os principais resultados, considerando as três fases principais do processo de cocriação.

4.1 FASE 1: Descoberta e conhecimento

4.1.1 Escolha e justificativa dos stakeholders institucionais

Para a escolha dos stakeholders foi realizada uma votação na equipe com base na seguinte reflexão: quais são as partes interessadas que têm mais relevância ou maior poder de decisão, no alinhamento do alcance de resultados institucionais e a promoção de qualidade de vida no teletrabalho, considerando o momento crítico vivenciado pelos servidores e gestores públicos e pelas organizações devido a pandemia?

Foram escolhidos os seguintes stakeholders institucionais:

- 1- **Gestores do topo:** São responsáveis pelas decisões políticas que envolvem as atividades do órgão, as quais podem impactar diretamente o alcance dos resultados institucionais.
- 2- **Gestores intermediários:** São os responsáveis por gerenciar as decisões políticas tomadas pelos gestores do topo e estão diretamente ligados ao gerenciamento das equipes de trabalho, distribuindo, acompanhando e avaliando as tarefas. Suas práticas de liderança podem impactar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho e influenciar os níveis de produtividade e consequentemente o alcance dos resultados institucionais.
- 3- **Servidores Públicos:** São os responsáveis por de fato fazer o trabalho acontecer e podem ter sua qualidade de vida no teletrabalho comprometida devido à falta de preparo ou até mesmo as práticas de liderança inadequadas. Também podem ter o desempenho comprometido devido à falta de planejamento prévio para realização de atividades de maneira remota.
- 4- **Equipe de Saúde Ocupacional / Medicina do Trabalho:** São os responsáveis pelo acompanhamento da saúde física e mental dos servidores e gestores públicos do órgão aqui estudado.

4.1.2 Análise Pestel

A Análise Pestel foi realizada dentro de uma perspectiva macro, onde foram analisadas seis dimensões:

No campo **político** foi constatado o ambiente de ambiguidade e instabilidade política onde se coloca dúvida às recomendações das autoridades sanitárias de distanciamento e isolamento social e a ausência de políticas e diretrizes unificadas para o combate a pandemia da Covid-19.

No campo **econômico**, o Brasil é o sexto país mais populoso do mundo com 212 milhões de habitantes. Possui 105 milhões de trabalhadores, porém a grande maioria presente em trabalhos informais. Ainda nesse campo, foi possível, com base em notícias veiculadas em sites do governo brasileiro, verificar ganhos econômicos e de produtividade no teletrabalho que podem gerar benefícios políticos aos dirigentes e governantes perante a população.

Passando para contexto **social**, foram feitas reflexões sobre os impactos do distanciamento e isolamento social simultâneo de milhões de trabalhadores em todo o mundo e em como essas questões podem repercutir na saúde mental e na

qualidade de vida desses trabalhadores. A urgência do teletrabalho, também traz um percentual significativo de lideranças e trabalhadores que não possuem competências digitais requeridas de forma intensiva para a realização das atividades remotas e esse contexto turbulento e instável gera pressões e novas exigências na gestão das instituições públicas, emergindo assim a necessidade de novos métodos de planejamento, organização e monitoramento do trabalho e de práticas de liderança. Além disso, o cenário vivenciado pode exacerbar questões relacionadas a violência doméstica com foco nas mulheres e crianças.

Quanto ao contexto **tecnológico**, o teletrabalho obrigatório potencializou o avanço tecnológico, permitindo agilidade nos processos, nas tarefas e na tomada de decisão por parte dos líderes. No entanto, também impôs a necessidade de investimentos em tecnologias da informação e comunicação e na segurança das informações a fim de evitar ataques cibernéticos. Por outro lado, a falta de treinamento dos líderes e dos teletrabalhadores pode realçar possíveis dificuldades na produtividade organizacional.

No que diz respeito ao contexto **legal**, têm-se o seguinte embasamento:

- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020;
- Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020;
- Portaria Normativa nº 03, de 07 de maio de 2010; e,
- Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009.

Em que pese o conjunto de legislações e normativos analisados, foi constatada a necessidade de atualização dos marcos legais e normativos considerando as características das novas modalidades de trabalho (teletrabalho).

Por fim, no contexto **ambiental**, foram destacados os seguintes aspectos:

- Excesso de fiscalização e controle pelos órgãos de controle governamentais;
- Cultura centralizadora;
- Abertura para o trabalho remoto;
- Cultura de abertura à mudança;
- Transformação digital e desburocratização;
- Foco em boas práticas de administração;
- Ética democrática e do servidor público.

4.1.3 Análise de Megatendências

Com base nas informações levantadas por meio da análise de documentos técnicos, normativos e legais, entrevistas semiestruturadas e observações, bem como nas reflexões sobre as afinidades verificadas entre os stakeholders e também, na sistematização de causas e efeitos do problema central envolvido no Desafio, foram destacadas as principais megatendências mais diretamente vinculadas aos stakeholders inseridos no ambiente organizacional da instituição projetada, conforme descrito, no Quadro I, a seguir.

Quadro 1 - Megatendências X Stakeholders

Megatendências	Descrição	Stakeholders
Ênfase no desenvolvimento contínuo de competências	(...) As mudanças nos contextos de trabalho e na sociedade exigem desenvolvimento contínuo de competências relacionadas à tecnologias e inovação	Servidores Públicos
Decisões centralizadas X Empoderamento dos colaboradores	(...) é necessário aumentar o engajamento (compromisso) e a discussão e a compreensão coletiva, bem como evitar a polarização de pontos de vista	Gestão do Topo
Declínio em concentração e pensamento criativo	(...) para lidar com o fluxo intenso de informações, as pessoas precisam delinear conclusões de forma rápida e sintética.	Gestores intermediários da organização
Maior expectativa de vida e envelhecimento da população	(...) as pessoas estão vivendo mais tempo; as pessoas jovens serão minoria na sociedade ocidental.	Equipe de Saúde Ocupacional e Medicina no Trabalho

Com base na análise das megatendências seletivas foi possível constatar que a gestão compartilhada, o pensamento criativo e também o desenvolvimento contínuo de competências, constituem elementos essenciais para a consolidação efetiva das transformações na organização e nas relações de trabalho, no cenário futuro da organização estudada. Aliado a isso, os resultados das pesquisas de *e-QVT Compulsório*, realizada por Pantoja, Oliveira e Andrade (2021), indicaram níveis preocupantes de sobrecarga, em especial no segmento gerencial do órgão. Dessa forma, foi possível delinear algumas

propostas de solução a serem empreendidas pela organização para que os líderes de equipes virtuais e híbridas possam conciliar o alcance de resultados e qualidade de vida no teletrabalho. Essas soluções encontram-se descritas a seguir.

4.2 FASE 2: Criação orientada para a descrição

Com base na compreensão mais aprofundada do desafio, do seu contexto e das pessoas que o compõem, bem como do mapeamento das tendências e megatendências que moldarão o futuro, a equipe iniciou a fase de criação em que

foi escolhida a abordagem orientada para a descrição. Nesta abordagem a equipe projeta perfis de stakeholders mais relevantes e cenários futuros, que serão descritos, a seguir.

4.2.1 Do presente ao futuro

Um ano após a pandemia da COVID-19 assolar o planeta, todas as áreas de atuação foram afetadas interferindo deste modo no contexto socioeconômico e o setor financeiro foi e continua sendo afetado sobretudo pela crescente necessidade de digitalização das empresas, que se viram “obrigadas” a transferir grande parte das suas operações para casa dos seus colaboradores. É de realçar ainda que, a questão da liderança que antes se tratava de um fenômeno complexo, com a pandemia tornou-se ainda mais, isto devido à falta de preparação e treinamento para uso de ferramentas tecnológicas que são intensamente usadas para as atividades remotas.

A par de todos os impactos da COVID-19 na esfera privada e no setor público, emergiram alguns questionamentos sobre o novo modelo de trabalho para um futuro bem próximo. Há uma previsão de voltar ao trabalho presencial na sua totalidade, manter o trabalho remoto ou encontrar uma forma

de equilibrar o trabalho remoto com o trabalho presencial? A resposta para o desafio do novo modelo de trabalho tem como conceito chave a inovação, a receptividade das pessoas nas organizações quanto a forma de liderar e de disponibilizar os seus produtos e serviços.

Com base nas análises foi possível identificar os seguintes indicadores: i) resistência para o uso de ferramentas tecnológicas por parte dos servidores e gestores públicos, ii) dificuldade em conciliar as questões profissionais e familiares, iii) maior cobrança por resultados e conseqüentemente maior exigência por produtividade. Cabe destacar também, o grau elevado de lacunas na expressão de competências gerenciais e socioemocionais da gestão de topo, bem como a necessidade de acompanhamento e organização das tarefas de cada membro da equipe. Um outro ponto de atenção acerca das pessoas e partes interessadas foi a subnotificação de atestados médicos por parte da equipe de saúde ocupacional.

Em termos de necessidades das partes interessadas foram ressaltadas: a demanda por uma comunicação eficaz entre os gestores e equipe para propiciar uma experiência exitosa no contexto do

teletrabalho, necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais e socioemocionais e a necessidade de ações relacionadas à promoção da saúde e à qualidade de vida no teletrabalho.

Tendo como base os sinais, as tendências e megatendências identificadas ao longo do percurso, foi possível inferir que com a adoção do trabalho remoto de forma generalizada e emergencial, as organizações, em especial do setor público, necessitarão rever suas estruturas organizacionais e o dimensionamento da força de trabalho. Com o trabalho remoto e a dificuldade de monitorização e reuniões presenciais, novas formas de comunicação entre os líderes e os membros da equipe devem ser pensadas e desenvolvidas usando plataformas tecnológicas de comunicação de forma sustentável para o normal funcionamento da equipe, com vistas a alcançar os resultados institucionais e promover a qualidade de vida no teletrabalho.

Os comportamentos, valores e as necessidades dos utilizadores podem mudar o futuro, e, na medida em que novas necessidades e comportamentos emergirem, novas soluções e medidas precisarão ser implementadas a fim de

propiciar uma melhoria contínua na atuação da liderança e realização das atividades remotas. Por outro lado é muito importante preservar os valores do usuário final e manter receptividade às mudanças em termos do desenvolvimento tecnológico e digitalização das empresas.

4.2.2 Dos cenários às soluções futuras

Foram destacados ao longo do projeto como principais problemas: i) comunicação pouco eficaz, ii) lacunas na expressão de competências gerenciais para a liderança virtual, iii) isolamento social, iv) saúde mental e, v) a necessidade de novos modelos de gestão e de organização do trabalho.

Para minimizar ou eliminar o problema de comunicação foram propostas as seguintes alternativas: a) criação de repositório de informações relevantes para a equipe, b) adotar a leitura de comunicação não verbal, da expressividade facial e dos códigos comunicacionais, e c) fazer reuniões frequentes e curtas com as equipes para reconhecimento do trabalho e revisões necessárias de forma a fortalecer a equipe para o alcance de resultado coletivo.

Além disso, faz-se necessário um maior investimento nos processos de capacitação e mentoria para promover a aquisição das competências comunicacionais, preparação para o manejo de plataformas e ferramentas digitais combinando as atividades síncronas e assíncronas e a criação de um espaço de compartilhamento de vivência e experiências entre líderes/gestores e os membros da equipe com foco no plano de trabalho e na organização, como forma de suprimir o problema de preparação de gestores para a liderança virtual.

Na perspectiva de amenizar o sentimento de isolamento social e reduzir os impactos do trabalho remoto na saúde mental de líderes e servidores, propõe-se a criação de um espaço virtual para compartilhar dificuldades, experiências e ideias, trabalhar a gestão do tempo, sobretudo, no estabelecimento de limites mais claros entre o cumprimento de metas e descanso, com vistas a favorecer o equilíbrio entre as esferas trabalho-família-social, bem como a preparação dos gestores para análise das especificidades do contexto do servidor.

Para incrementar a organização do trabalho, de forma a reduzir a sobrecarga e os seus impactos na

produtividade e no bem-estar dos líderes e dos servidores, sugere-se a criação de uma matriz de atividades semanais de toda a equipe, com mecanismos de monitoramento ágil, realização de encontros regulares, uso de ferramentas de gestão do tempo e do esforço de trabalho, bem como especificação clara e objetiva das tarefas..

4.3 FASE 3: Refinamento e entrega

4.3.1 Entrega

Os dados e informações analisados foram integrados e sistematizados em um relatório executivo que detalha as atividades desenvolvidas em cada uma das fases do processo de cocriação da equipe. Reflexões e *insights* importantes sobre a dinâmica, ritmo e complexidade das atividades realizadas ao longo do percurso foram compartilhadas pelos integrantes e facilitadores. Além disso, os resultados e soluções propostas foram compartilhados com os gestores e servidores da organização projetada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo técnico teve como objetivo descrever o processo participativo e colaborativo de um experimento de cocriação no âmbito do setor público brasileiro.

O experimento de cocriação insere-se no âmbito da iniciativa co-Creation Portugal/IPSantarém (Sistema de Apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo), cujo objetivo é promover o empreendedorismo através da formação de jovens estudantes e/ou empresários com vista a aumentar a qualidade do emprego e a criação de empresas inovadoras.

O desafio proposto para a equipe GO Solution4: Soluções Governamentais para Teletrabalho Compulsório teve como ponto de partida a seguinte questão: *Como atuar na liderança de equipes virtuais e híbridas, conciliando o alcance de resultados institucionais com a promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho?*

Conforme mencionado anteriormente, no âmbito deste processo orientado para a descrição foi realizado um percurso durante oito semanas que envolveu a combinação de várias técnicas e ferramentas colaborativas tais como, análise pestel, entrevistas semiestruturadas, análise documental, abordagem de cenário, produzindo sinais de mudança, considerando três fases principais: (i) descoberta (a compreensão do contexto é essencial

para a tomada de decisão da equipe e para o avanço nas etapas), (ii) ação (fase de criação orientada para a solução) e (iii) refinar e entregar (estruturação do relatório, apresentação e avaliação)

Desta forma, a expectativa da equipe GO Solution4: Soluções Governamentais para Teletrabalho Compulsório é que a organização pública brasileira projetada, com base nas soluções construídas, possa desenvolver projetos de formação e desenvolvimento de lideranças públicas, considerando os novos perfis de competências requeridos no contexto de transformação digital. Tais projetos devem preparar líderes e gestores para agir nos planos estratégico, tático e operacional, buscando o alcance de resultados e à promoção de qualidade de vida e bem-estar, em conjunto com equipes mais autônomas e com capacidade de autorreflexão e automonitoramento das suas práticas.

REFERÊNCIAS

CATALÁ-PÉREZ, D.; RASK, M.; DEMIGUEL-MOLINA, M. The Demola model as a public policy tool boosting collaboration in innovation: A comparative study between Finland and Spain. **Technology in Society**, v. 63, 101358, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101358>

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, 2020. DOI:
10.3389/fpsyg.2020.590271

DE VRIES, S.; BEIJAARD, D.;
BUITINK, J. Learning in the context of
'co-creation of educational practices'.
In: AX, J.; PONTE, P. (ed.). **Critiquing
Praxis: Conceptual and Empirical
Trends in the Teaching Profession**.
Rotterdam, Zuid-Holland, The
Netherlands: Sense Publishers, p. 163-
179, 2008. Disponível em:
[https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/136
37237/Siebrich_de_Vries_def.pdf](https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/13637237/Siebrich_de_Vries_def.pdf). Acesso
em: 13 mar. 2024.

MORLEY, S., CORMICAN, K., &
FOLAN, P. An analysis of virtual team
characteristics: A model for virtual
project managers. *Journal of
Technology Management and
Innovation*, 2015.10(1), 188-203. Doi:
10.4067/S0718-27242015000100014

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M.
J. Desafios e perspectivas do
teletrabalho nas organizações: Cenário
da produção nacional e agenda de
pesquisa. **Revista Ciências
Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 9538,
2020.

PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A.
M.; ANDRADE, L. L. S. Qualidade de
Vida no Teletrabalho (e-QVT)
Obrigatório: diagnóstico de gestores no
setor público brasileiro. **Revista da
UI_IPSantarém**, v. 9, n. 4, p. 23-37,
2021. Edição Temática: Ciências Exata
e das Engenharias. Número especial:
Conferência Internacional Cooperação
Internacional, multiculturalidade,
trabalho colaborativo e ambientes mais
inclusivos, sustentáveis e resilientes.
Disponível em:

<https://revistas.rcaap.pt/uiips/> Acesso em:
17 mar. 2024.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F.
Building the Co-Creative Enterprise.
Harvard Business Review, v. 88, n.10,
p. 100–109, 2010.

SAMARTINHO, J.; SILVA, P.; FARIA,
J. e-Liderança: Revisão de Literatura,
Desafios e Orientações Futuras. *In*:
CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO, 2012. **Atas [...]**. DOI:
10.18803/capsi.v12.%25p

Van Wart, M.; Roman, A.; Wang, X. H.;
Liu, C. (2019). Operationalizing the
definition of e-leadership: identifying
the elements of e-leadership.
*International Review of Administrative
Sciences*, (85), 80-97, 2019. Doi:
10.1177/0020852316681446

WESSMAN, J.; RINTANIEMI, H.
User Groups and Design Research.
Finland: Demola Global. 2021.

Pantoja, M.J.; Samartinho, J.P.; Figueira, T.G.; Oliveira, M.A.; Resende, P.S.; Oliveira, S.; Guimarães, M.; Correia, S. (2025). *Go solution 4: um experimento de cocriação no Sector Público Brasileiro*.