

# **INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO TELETRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**



**FRANCIANY FERNANDA VILELA DINIZ NESPOLO  
PROF. DR. DARIO EDUARDO AMARAL DERGINT  
PROFA. DRA. PAULA REGINA ZARELLI**

**Produto Técnico/Tecnológico  
PROFIAP/UTFPR 2023**



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Campus Curitiba**



FRANCIANY FERNANDA VILELA DINIZ NESPOLO

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO  
TELETRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 21 de Setembro de 2023

Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Marcia Aparecida De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Marlene Valerio Dos Santos Arenas, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/09/2023.

## **SOBRE O PTT**

O teletrabalho é entendido por muitos como uma modalidade de trabalho cujo cumprimento da jornada ocorre fora do ambiente físico da organização, com a utilização de meios tecnológicos capazes de auxiliar na realização e controle das atividades laborais. O Decreto nº 11.072/2022, em conjunto com a Instrução Normativa nº 24/2023, sacramentou esta modalidade como formato laboral nas unidades do Poder Executivo, com a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Diante dessa nova realidade, o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração e institucionalização), idealizado por Crossan, Lane e White (1999), pode ser uma ferramenta eficaz para o sucesso do teletrabalho nas Universidades Públicas Federais brasileiras. Isto porque cada um desses elementos desempenha um papel importante na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente de trabalho remoto, contribuindo para o aprimoramento das atividades administrativas e o alcance de melhores resultados institucionais.

O instrumento proposto permite aplicar efetivamente a aprendizagem organizacional, buscando junto a todos os envolvidos, em todos os níveis de hierarquia da Universidade, práticas de circulação das informações e de soluções para processos institucionais e assim, fazer com que este conhecimento prático seja levado a todas as instâncias, consubstanciando em sua institucionalização.

## **INSTITUIÇÕES ESTUDADAS**

Universidades Federais brasileiras associadas ao PROFIAP – Programa de Mestrado em Administração Pública.

## **PÚBLICO ALVO**

Servidores que atuam junto a Universidades Federais brasileiras participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na modalidade teletrabalho.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

As Universidades Federais brasileiras têm sofrido vultosas mudanças na forma de realização de suas atividades, precisando se reinventar em curtos espaços

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ao possibilitar a prática oficial do teletrabalho, trouxe mudanças significativas no âmbito das Universidades Públicas Federais, tornando possível que o servidor realize suas atividades em localidade diversa à instituição, mesmo que resida fora do país, evitando gastos e transtornos com o deslocamento até o local de trabalho.

A implementação do PGD pelas Universidades Federais de forma individual e específica permite que o teletrabalho seja disponibilizado permanentemente, de modo que se adeque à própria realidade institucional.

Diante dessa nova realidade, o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional (Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização), criado por Crossan, Lane e White (1999), se mostrou uma ferramenta eficiente para o sucesso do teletrabalho nas Universidades Públicas Federais brasileiras.

Com a análise realizada junto à legislação do teletrabalho, foi identificada a possibilidade de aplicação da aprendizagem organizacional pelo modelo dos 4Is no teletrabalho.

A construção de um referencial teórico sobre o teletrabalho, com ênfase nas Universidades Federais, oportunizou sintetizar os principais aspectos deste formato de trabalho, considerando as limitações trazidas pela norma, quanto às formas de realização do trabalho, sujeitos a quem é direcionado, critérios de participação, mensuração das atividades, prazos a serem cumpridos, atribuições e responsabilidades dos participantes e gestores, vedações e fatores de cancelamento da modalidade.

Foram identificadas as diretrizes e as regulamentações do Programa de Gestão e Desempenho das Universidades Federais, que permite a implantação do teletrabalho, através da análise mencionada atrelada à apresentação do disposto no Decreto Presidencial nº 11.072/2022 (Brasil, 2022) em conjunto com a Instrução Normativa nº 24/2023 (Brasil, 2023), que servem de alicerce para a implementação do teletrabalho pelas Universidades Federais.

A investigação e identificação dos elementos que caracterizam o *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional, com a apresentação da teoria possibilitou a realização da análise da possibilidade do enquadramento destes elementos na regulamentação do teletrabalho das Universidades Federais.

Foi apontado que cada um dos elementos do *Framework* dos 4Is tem potencial de desempenhar um papel importante na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente de trabalho remoto, contribuindo para o aprimoramento das atividades administrativas e o alcance de melhores resultados institucionais.

A discussão dos resultados permitiu a criação de um instrumento capaz de mensurar, avaliar e aplicar a aprendizagem organizacional no teletrabalho das Universidades Federais, baseando-se no *Framework* dos 4Is, idealizado por Crossan, Lane e White (1999), a fim de aprimorar a aprendizagem dentro de cada instituição.

## DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO

Para o desenvolvimento foi utilizada a base teórica do *Framework* dos 4Is da aprendizagem organizacional (Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização), criado por Crossan, Lane e White (1999).

Esta aprendizagem acaba por permitir que as políticas e diretrizes organizacionais reflitam efetivamente no trabalho dos servidores, que em razão da sua realização em espaço externo à Universidade, por meio do teletrabalho, mantém-se presente no vínculo entre a Organização e o servidor.

Foi identificado que a aprendizagem organizacional no nível individual, abrangendo os processos de Intuição e Interpretação, demanda um processo de mensuração mais específico, tendo em vista a dificuldade em se medir como o indivíduo é capaz de detectar informações, pelo uso de metáforas, de experiências cotidianas e por imagens do contexto laboral e acadêmico vivido, e como interpreta estas informações, especialmente quando a interpretação ocorre de forma não verbal, mapas cognitivos e da observação.

Diante disso, para o desenvolvimento do instrumento proposto, foi enfatizado o processo externo, pelos elementos Interpretação e Institucionalização.

## DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Da análise do referencial em conjunto com os documentos apreciados, foi possível elencar elementos para identificar a Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais e assim criar um instrumento capaz de avaliar e aplicar esse construto na referida modalidade de trabalho.

O “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais” visa apresentar um mecanismo que possibilite a coleta das informações na base da organização, onde ocorre a intuição, a interpretação e a integração, para, após sua análise por uma equipe qualificada, levar o aprendizado organizacional identificado aos órgãos diretivos e colegiados a fim de que se proceda à institucionalização, com a validação e incorporação dessas rotinas institucionais. O instrumento é composto por 5 procedimentos ou etapas, conforme Quadro 1:

- (1)** Criação de uma “Comissão Permanente do Teletrabalho”.
- (2)** Aplicação dois formulários: (a) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho; e (b) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores.
- (3)** Elaboração de um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”.
- (4)** Análise do Relatório Anual Órgãos Executivos Centrais.
- (5)** Criação de normas, rotinas, manuais, entre outros mecanismos apropriados para adaptar as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional.

Para a efetividade da avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho, é necessário um trabalho conjunto entre gestão e servidores participantes desta modalidade de trabalho. Assim, é preciso que a pesquisa seja direcionada para cada público, tendo em vista os objetivos e procedimentos, assim como a função que cada um exerce dentro da instituição.

Por isso, na primeira etapa, a Universidade cria uma comissão central, denominada “Comissão Permanente do Teletrabalho” com a finalidade de buscar informações junto aos servidores em teletrabalho, passando-se à segunda etapa através da aplicação do Formulário (Quadro 3), bem como, junto aos gestores, coletando as informações dispostas no Formulário (Quadro 2).

Algumas Universidades Federais se subdividem em mais de uma unidade (campi), nesses casos, a “Comissão Permanente do Teletrabalho” pode ter o auxílio de subcomissões locais para auxiliar no trabalho de coleta de dados.

A fim de garantir a imparcialidade nas ações e a franqueza nas respostas, o Formulário disposto no Quadro 3, voltado aos servidores em teletrabalho, deverá ser

Instrumento de  
Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais

aplicado de forma a garantir o anonimato dos informantes.

A partir dos dados colhidos, e encerrado o trabalho das subcomissões, nas organizações que as instituírem, inicia-se a terceira etapa, com a análise das respostas aos formulários. As informações colhidas servirão de base para que a “Comissão Permanente do Teletrabalho” gere um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”, contendo a análise do acompanhamento alcançado na organização, para, ao final, enquanto houver necessidade, realizar sugestões de alteração nos procedimentos e documentos institucionais que regem o teletrabalho.

Neste relatório constarão informações e contribuições pertinentes, capazes de identificar os pontos de fragilidade e ressaltar os pontos de efetividade na aprendizagem organizacional. Além de apresentar o quadro anual do teletrabalho na Universidade, o Relatório trará sugestões de ações e mecanismos de aperfeiçoamento das práticas que contribuam com o teletrabalho.

A quarta etapa se caracteriza pela análise do relatório pelos órgãos executivos centrais, compostos pelos principais gestores e detentores de competências decisórias, os quais irão tomar conhecimento das informações colhidas junto à base de gestores e servidores e identificar a necessidade de alterações nas rotinas institucionais a fim de adaptar as rotinas administrativas às sugestões apresentadas pela “Comissão Permanente do Teletrabalho”, por meio da criação de normas, manuais e procedimentos, adaptando as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional identificada pelas atividades diárias dos servidores em conjunto com as práticas dos gestores locais.

Desta forma, as práticas de aprendizagem organizacional tendem a ser efetivamente integradas à organização e assim, sejam institucionalizadas. Este processo deve ser realizado a cada ano a fim de garantir que as mudanças culturais reflitam no aprendizado organizacional e se mantenha num processo de aprendizagem contínuo.

O “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais” está identificado no fluxograma contido na Figura 1.

O objetivo deste instrumento é apresentar um processo de avaliação e aplicação da aprendizagem organizacional voltada ao teletrabalho das

Através deste processo as informações fornecidas pelos participantes deverão ser tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins de análise, aprimoramento e desenvolvimento contínuo do teletrabalho nas instituições (*Feed forward* e *Feedback*), assim como ocorre no *Framework* dos 4Is criado por Crossan, Lane e White (1999).

A segunda etapa do Instrumento consistente na aplicação de formulários de avaliação da aprendizagem organizacional junto aos servidores em teletrabalho e aos gestores. Referidos formulários focam nos elementos Integração e Institucionalização do modelo dos 4Is.

O primeiro Formulário, apresentado no Quadro 2, possibilita a avaliação da Aprendizagem Organizacional pelos gestores (pela instituição), tendo em vista que para que seja proporcionada a efetividade da Aprendizagem Organizacional, é fundamental que exista o interesse da Organização e, para tanto, que esta proceda à implantação ou implementação de mecanismos que possibilitem que os servidores compartilhem seu conhecimento e obtenham o conhecimento das diretrizes e metas institucionais.

Não havendo o interesse institucional pela aplicação de mecanismos para o processo dinâmico da aprendizagem organizacional, a coleta de informações sobre o assunto junto aos servidores demonstra-se irrelevante, pois serão colhidas as informações, sem que seja dado o devido encaminhamento para soluções das demandas encontradas. Razão pela qual, o formulário constante no Quadro 2 é fundamental para o processo de implantação do modelo dos 4Is nas Universidades Federais.

Por conseguinte, dos servidores faz-se necessária uma avaliação contínua da aprendizagem organizacional na prática do teletrabalho. As respostas ao Formulário trazido no Quadro 3 poderão contribuir sobremaneira para a criação de mecanismos de efetividade do teletrabalho, atrelados à compreensão e aplicação das políticas e diretrizes institucionais, bem como, do empenho em buscar atingir as metas da organização, conforme o cargo exercido.

Portanto, a aplicação do Instrumento apresentado na Figura 1 poderá trazer benefícios à Universidade, auxiliando na integração do servidor que trabalha na base da organização, aumentando o sentimento de pertencimento e valorização



---

Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais deste na organização e levando à instituição do aprendizado adquirido pelos servidores ao longo da realização de suas atividades laborais.

Ademais, o Relatório Anual emitido pela Comissão Permanente pode ser enviado ao Ministério da Educação (MEC) para acompanhamento do teletrabalho no serviço público federal e utilizado para elaboração de métricas gerais pelo Governo Federal. Consubstanciando uma relevante fonte de informações para o teletrabalho na Administração Pública em geral.

Importante ressaltar que os formulários poderão ser reformulados conforme as necessidades de cada Universidade Federal no curso do tempo e consoante ocorram as mudanças nas rotinas e procedimentos, e com o aumento da compreensão da aprendizagem organizacional pelos servidores.



# PROPOSTA:

## Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais

**Quadro 1 - Etapas do Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais**

1	Criação de uma “Comissão Permanente do Teletrabalho”.	
2	Aplicação de dois formulários pela Comissão Permanente do Teletrabalho.	(a) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho.
		(b) Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores.
3	Elaboração pela Comissão Permanente do Teletrabalho de um “Relatório Anual de Acompanhamento do Teletrabalho”.	
4	Análise do Relatório Anual pelos Órgãos Executivos Centrais.	
5	Criação pelos Órgãos Executivos Centrais de normas, rotinas, manuais, entre outros mecanismos apropriados para adaptar as práticas institucionais à Aprendizagem Organizacional.	

Fonte: Autoria própria (2023)

Figura 1 - Fluxograma do “Instrumento de Avaliação e Implementação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho das Universidades Federais”



Fonte: Autoria própria (2023)

Quadro 2 – Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional no Teletrabalho pelos Gestores das Universidades Federais

<b>Definição de estratégias</b>	Quais são as estratégias adotadas para incentivar debates e discussões sobre as atividades desenvolvidas em cada setor, especialmente na modalidade de teletrabalho, entre servidores e gestores? Os servidores possuem conhecimento sobre os objetivos estratégicos da Universidade? Como é realizada a transmissão dos objetivos estratégicos aos servidores?
<b>Engajamento dos colaboradores</b>	Como a Universidade promove o engajamento dos colaboradores para compartilhar ideias e sugestões relacionadas às práticas do teletrabalho? Quando um servidor questiona processos formalizados na estrutura organizacional, a Universidade permite a contrapartida de ideias de novos formatos para aqueles processos?
<b>Valorização e</b>	Como a instituição valoriza e reconhece a criatividade e inovação dos

<b>criatividade</b>	servidores no contexto do teletrabalho? Existem mecanismos de incentivo a práticas inovadoras?
<b>Comunicação clara e transparente</b>	As políticas e diretrizes de teletrabalho são comunicadas de forma clara e transparente para os servidores? As ferramentas de comunicação utilizadas estão sendo efetivas para a transmissão das informações institucionais e setoriais? Durante as reuniões são discutidas novas ideias para os procedimentos adotados pela instituição?
<b>Capacitação e treinamento</b>	Quais são os treinamentos e capacitações oferecidos para os servidores em relação ao teletrabalho e como são avaliados?
<b>Acesso às ferramentas</b>	Como a instituição garante que os servidores tenham acesso adequado às ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no teletrabalho?
<b>Fortalecimento das equipes</b>	Quais são as iniciativas adotadas para fortalecer o trabalho em equipe dos servidores em teletrabalho? Existem programas de treinamento e/ou capacitação com a finalidade de compartilhamento de conhecimento entre os servidores e/ou equipes de trabalho?
<b>Colaboração e troca de Conhecimento</b>	Como a universidade incentiva a colaboração e troca de conhecimento entre as equipes de trabalho remoto?
<b>Gerenciamento de projetos</b>	Quais são as práticas utilizadas para gerenciar projetos em ambiente de teletrabalho, promovendo a integração entre diferentes áreas?
<b>Políticas e diretrizes</b>	Como a instituição formaliza e atualiza suas políticas e diretrizes de teletrabalho de acordo com as necessidades da organização? Existem mudanças nos objetivos estratégicos da Universidade? Procedimentos, manuais, sistemas informatizados, entre outros, são alterados para refletir a nova estratégia da instituição? Os servidores que realizam as atividades são consultados para melhoria dos procedimentos administrativos?
<b>Adesão</b>	Como a universidade incentiva a adesão dos servidores ao teletrabalho? Quais são as diferenças encontradas nas atividades realizadas presencialmente e remotamente? Como a universidade promove a equidade na realização das atividades em teletrabalho comparadas às realizadas de forma presencial?
<b>Cultura de Aprendizagem</b>	Como a instituição promove sua cultura de aprendizagem organizacional e a adaptação desta aprendizagem aos servidores em teletrabalho? Como é a política de análise e votação pelos órgãos deliberativos acerca das necessidades e abordagens aferidas pelos servidores em teletrabalho?

	As novas rotinas e procedimentos estão sendo avaliadas e ajustadas às necessidades do teletrabalho?  Existem comissões responsáveis para buscar as necessidades dos servidores em teletrabalho, analisar e encaminhar para os órgãos superiores a fim de que ocorra a mudança institucional necessária para a efetiva aprendizagem organizacional?
--	--

**Fonte: Autoria própria (2023)**

### Quadro 3 – Formulário de Avaliação da Aprendizagem Organizacional dos Servidores em Teletrabalho nas Universidades Federais

<b>Este instrumento visa identificar o nível de aprendizagem organizacional no teletrabalho dos servidores da Universidade. As respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial utilizadas para análise e aprimoramento das atividades realizadas remotamente pelos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).</b>	
<b>1</b>	Você participou de debates e/ou discussões sobre o teletrabalho em sua universidade? ( ) Sim ( ) Não.
<b>2</b>	Você utiliza experiências passadas para resolver problemas ou situações novas e assim construir novas ideias? ( ) Sim ( ) Às vezes ( ) Nunca.
<b>3</b>	Como você avalia a frequência e as oportunidades desses debates/discussões sobre teletrabalho na Instituição? ( ) Muito frequente e oportuna ( ) Frequente e oportuna ( ) Pouco frequente e oportuna ( ) Raramente e não oportuna ( ) Não se aplica.
<b>4</b>	Você se sente encorajado(a) a compartilhar ideias e sugestões relacionadas às atividades realizadas em teletrabalho? ( ) Sim ( ) Não.
<b>5</b>	Você propôs alguma ideia ou sugestão relacionada ao teletrabalho que foi implementada? ( ) Sim ( ) Não.
<b>6</b>	Você já questionou algum procedimento formalizado de realização de atividades institucionais? ( ) Sim ( ) Não ( ) Discordei sem me manifestar.
<b>7</b>	Em sua percepção, as ideias e sugestões apresentadas sobre formas de otimizar as atividades realizadas em teletrabalho são levadas em consideração pela Instituição? ( ) Sempre ( ) Na maioria das vezes ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não se aplica.
<b>8</b>	Você compreende completamente as políticas e diretrizes de teletrabalho da sua Universidade? ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não.
<b>9</b>	Você se sente informado(a) sobre as ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no teletrabalho?

	( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não.
<b>10</b>	Como você avalia o grau de clareza e agilidade das informações fornecidas para realização de suas atividades em teletrabalho? ( ) Muito claro ( ) Claro ( ) Neutro ( ) Pouco claro ( ) Nada claro.
<b>11</b>	Como você avalia o nível de interpretação das informações fornecidas pela Universidade sobre o teletrabalho? ( ) Muito claro ( ) Claro ( ) Neutro ( ) Pouco claro ( ) Nada claro.
<b>12</b>	A Universidade oferece treinamentos e capacitações específicas para realização das atividades inerentes ao cargo ocupado? ( ) Sim ( ) Não.
<b>13</b>	Você se sente encorajado a propor novas ideias e/ou novos pontos de vista no que tange às suas atividades dentro da Universidade? ( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes.
<b>14</b>	Você participou de treinamentos ou capacitações específicas para o teletrabalho? ( ) Sim ( ) Não.
<b>15</b>	Você se sente integrado(a) à sua equipe de trabalho? ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não.
<b>16</b>	Existe compartilhamento de conhecimento sobre as atividades do setor com outros membros do grupo? ( ) Sim ( ) Não ( ) Raramente.
<b>17</b>	Como você avalia a colaboração entre os servidores em teletrabalho do seu setor? ( ) Muito efetiva e colaborativa ( ) Efetiva na maioria das vezes ( ) Pouco efetiva e colaborativa ( ) Não efetiva e colaborativa ( ) Não se aplica.
<b>18</b>	Você tem participado de projetos ou atividades colaborativas relacionadas ao setor em que está lotado(a)? ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não.
<b>19</b>	Quando há divergência de entendimento entre os servidores sobre algum tema, os gestores buscam que todos cheguem à mesma conclusão? ( ) Sim ( ) Não ( ) Algum colega não aceita outros entendimentos.
<b>20</b>	Como você reage à mudanças (de entendimentos, de procedimentos, de grupo de trabalho)? ( ) Bem ( ) Tenho dificuldade ( ) Não aceito mudanças.
<b>21</b>	Você tem adotado o Programa de Gestão e Desempenho mesmo após o retorno ao trabalho presencial? ( ) Sim ( ) Não ( ) Permaneço em teletrabalho.
<b>22</b>	Você percebe que as práticas do teletrabalho estão alinhadas com as políticas e diretrizes institucionais? ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não.
<b>23</b>	Em sua opinião, a Instituição promove uma cultura de aprendizagem e adaptação contínua ao teletrabalho?

Sim  Parcialmente  Não.

**24** Você identifica que o aprendizado individual compartilhado com os demais membros da Universidade está sendo incorporado pela organização com a mudança nas rotinas e procedimentos?

Sim  Não  Esporadicamente.

**A Universidade agradece sua participação nesse instrumento. Suas respostas são essenciais para a compreensão e aplicação da aprendizagem organizacional aplicada aos servidores em teletrabalho. Caso tenha alguma observação ou sugestão adicional, por favor, sinta-se à vontade para compartilhar. Sua contribuição é muito importante para o aprimoramento do teletrabalho e da disseminação da cultura organizacional na Instituição.**

Fonte: Autoria própria (2023)

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em 22 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 31 jul. 2023.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning *framework*: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

MACHADO, E.; PEREIRA, M.; FRANTZ, M. B. F.; FRANZONI, A. M. B.; SANTOS, A. J.; GUATHIER, F. A. O. O modelo 4is de aprendizagem organizacional: uma abordagem em instituições de ensino superior. COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010. **Anais [...]** Mar del Plata: INPEAU, 2010. p. 1-16.

MATOS, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de construtos para operacionalização do framework dos 4is. **Exacta: Engenharia de Produção**, v. 19, p. 564-586, 2021. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-federal-de-santa-catarina/informatica-para-engenharia-de-producao/publicado-2021-exacta-articles-to-use-in-post-graduate/49946270>. Acesso em 22 jun. 2023.

WHO (World Health Organization). **Statement on the second meeting of the International Health Regulations Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCov)**, Geneva, CH, 30 jan. 2020. Disponível em: [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: 29 jan. 2023.



**Produto Técnico/ Tecnológico derivado da Dissertação de Mestrado  
intitulada:**

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO TELETRABALHO DAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública –  
PROFIAP/UTFPR

Discente: Franciany Fernanda Vilela Diniz Nespolo

Orientador: Prof. Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint

Coorientadora: Profa. Dra. Paula Regina Zarelli

Campo Mourão/2023

