

# O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus

**Paulo Augusto de Freitas Andrade**

Pesquisador da Universidade Federal do Pará (Brasil)

[paulo.andrade.manaus@gmail.com](mailto:paulo.andrade.manaus@gmail.com)

**Marcelo José Raiol Souza**

Professor da Universidade do Estado do Pará (Brasil)

[mraiol@yahoo.com.br](mailto:mraiol@yahoo.com.br)

## Resumo

O Teletrabalho é uma modalidade de trabalho, na qual o servidor executa as suas atividades fora das dependências da unidade. Na Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa), o teletrabalho foi instituído via autorização oficial do governo para uma experiência piloto. Com isso, o objetivo desta pesquisa é analisar o impacto do Teletrabalho nas análises de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Suframa. Para tanto, aferiu-se a produtividade antes e após a experiência, levando em consideração o número de projetos analisados e o tempo para analisá-los. Os resultados mostraram que o Teletrabalho, impactou positivamente na produtividade da Suframa.

## Palavras-Chave

Teletrabalho; Suframa; Produtividade

## ***The impact of the implementation of telework on the analysis of research, development and innovation projects on the Superintendence of the Manaus Free Zone***

### **Abstract**

Telework is a type of work, in which the server performs its activities outside the unit's dependencies. At the Manaus Free Trade Zone Superintendence (Suframa), teleworking was instituted by official government authorization for a pilot experience. Thus, the objective of this research is to analyze the impact of Telework on the analysis of research, development and innovation projects at Suframa. Therefore, productivity was measured before and after the experience, taking into account the number of projects analyzed and the time to analyze them. The results showed that telework positively impacted in the Suframa productivity.

### **Keywords**

Telework; Suframa; Productivity

## ***El impacto de la implementación del teletrabajo en el análisis de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la Superintendencia de la Zona Franca de Manaus***

### **Resumen**

En el teletrabajo, el servidor realiza sus actividades fuera de las dependencias de la unidad. En la Superintendencia de la Zona Franca de Manaus (Suframa), se instituyó el teletrabajo mediante autorización oficial del gobierno para una experiencia piloto. Así, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto del Teletrabajo en el análisis de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en Suframa. Por tanto, la productividad se midió antes y después de la experiencia, teniendo en cuenta la cantidad de proyectos analizados y el tiempo para analizarlos. Los resultados mostraron que el Teletrabajo tuvo un impacto positivo en la productividad.

### **Palabras clave**

Teletrabajo; Suframa; Productividad

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Marcelo José Raiol Souza - Universidade do Estado do Pará. R. do Úna, nº 156 - Telégrafo, Belém - PA, 66050-540, Brasil. **URL:** <http://www.uepa.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 26/07/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 09/11/2022

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i1.55138>

# INTRODUÇÃO

A Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia e tem como missão promover o desenvolvimento econômico regional. A gestão de incentivos fiscais é uma das formas de a Autarquia cumprir a sua missão. Os incentivos fiscais da Suframa apresentam a seguinte dinâmica: todas as empresas que se instalam na área de atuação da Suframa (Amazonas, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima), têm como incentivos fiscais a redução do imposto de importação e a isenção do imposto de produtos industrializados. Como contrapartida a esses incentivos, as empresas de bens de informática precisam investir em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), os quais são analisados pela Coordenação Geral de Gestão Tecnológica (CGTEC) e pelo Grupo de Trabalho permanente para a análise de recursos impetrados pelas empresas usufrutuárias dos benefícios da Zona Franca de Manaus (GT-Recursos).

Ao todo, um projeto de PD&I pode tramitar em até três instâncias. Na primeira, a empresa de bens de informática envia seu projeto de PD&I à Suframa, mais especificamente à CGTEC, a qual analisa se o projeto está em consonância com a legislação em vigor. Se o projeto estiver, ele é aprovado; se não, ele é glosado (reprovado). Caso o projeto seja glosado, começa a segunda instância: a empresa beneficiária pode recorrer à Suframa, novamente, na CGTEC, comprovando certas documentações que estavam ausentes ou contestando os pontos levantados pela autarquia. Assim, a CGTEC emite um segundo parecer, no qual o projeto de PD&I pode ser, mais uma vez, aprovado ou glosado. Se o projeto de PD&I for reprovado, começa a terceira etapa: a empresa de bens de informática pode recorrer, mais uma vez à Suframa, só que agora, em vez de a análise ser feita pela CGTEC, quem analisa é o GT-Recursos. Esse parecer do GT-Recursos é o parecer final, não há mais a quem recorrer, e, por isso, ele é redigido por um técnico da unidade, mas também é validado pelo superintendente da Suframa, a autoridade máxima da instituição.

Conforme relatórios da Suframa, todo ano são analisados inúmeros projetos de PD&I na autarquia, entretanto, parte destes projetos não são analisados, criando-se assim um passivo analítico. Desta maneira, com o passar dos anos, a quantidade de projetos foi se avolumando, aumentando este passivo. Isso ocorreu principalmente por dois fatores: O primeiro é a complexidade da análise de um projeto de PD&I. O técnico responsável pela análise precisa ter conhecimentos sobre: contabilidade, direito, tecnologia, inovação, economia e administração pública. O segundo é a quantidade insuficiente de servidores lotados na CGTEC, o que sobrecarrega os técnicos da unidade, fazendo com que alguns anseiem sair da CGTEC e irem para outras unidades da autarquia.

Para tentar resolver esses desafios e melhorar a produtividade das análises dos projetos de PD&I, a Suframa empreendeu três medidas. A primeira foi qualificar todos os servidores da instituição que quisessem participar de um treinamento com vários módulos sobre PD&I. A segunda medida foi trazer alguns servidores de outras unidades da Suframa para a CGTEC e para o GT-Recursos,

chegando, assim, mais próximo ao número ideal de servidores. A terceira medida é a implementação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho (TASCETTO & FROEHLICH, 2019; SANTOS, MIRANDA, MONTI JUNIOR, 2020), ou seja, experimentar na Suframa uma forma de trabalhar a distância, onde o servidor desenvolverá suas atividades em casa e não nas dependências da autarquia. Diante do cenário apresentado, o presente trabalho objetiva analisar o impacto da implementação do programa de gestão, em experiência piloto, na modalidade teletrabalho, na produtividade da análise de projetos de PD&I nas unidades CGTEC e GT-Recursos da Suframa.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Embora a cultura da presencialidade no trabalho ainda esteja arraigada na sociedade atual (MROSS, 2016), outras modalidades de trabalho, como o teletrabalho, surgem com alternativa para potencializar uma forma de trabalhar que evite os transtornos comuns do trabalho dito normal, ao mesmo tempo que melhora a eficiência e produtividade nos postos de trabalho, tanto no serviço público quanto no privado (DA ROCHA & AMADOR, 2018; ADERALDO, ADERALDO, LIMA, 2017). Mross (2016) afirma que na esfera pública, somente uma equipe madura e, principalmente, composta por profissionais comprometidos com os resultados terá sucesso na utilização do regime de teletrabalho nas suas atividades, apoiado por um sistema adequado e transparente de controle de resultados, uma vez que a administração pública e seus servidores devem prestar contas à sociedade.

Medeiro (2018) constatou em seu trabalho que as novas tecnologias impactaram de forma positiva o teletrabalho, uma vez que, o trabalho em casa se tornou possível na administração pública, que ainda nos dias de hoje sofre com mecanismos administrativos muito focados em controles e processos e menos em resultados. Além disso, o autor ainda relata que esta modalidade de trabalho já funciona há muito tempo na iniciativa privada, trazendo resultados satisfatórios, pois possibilita um melhor controle dos processos e foco nos resultados da organização. Dentro do aspecto tecnológico e conceitual do teletrabalho, Barbosa (2020) concluiu, após análise dos seus resultados, que o teletrabalho é uma forma de realizar as tarefas do serviço à distância por meio dos sistemas informatizados sem estar fisicamente no local de trabalho. Nesta pesquisa o autor constatou a sensação positiva geral dos entrevistados em relação ao teletrabalho, tanto na visão dos que participaram das entrevistas quanto daqueles que responderam ao **survey** sobre o que achavam do teletrabalho.

Oliveira (2019) destacou em seu trabalho que, os avanços da tecnologia da informação e comunicação, bem como os processos de mudança inerentes à implementação da agenda de reforma da administração pública brasileira, vêm intensificando a necessidade de modernização dos processos e práticas de trabalho no setor público, e o teletrabalho aparece como uma

alternativa viável para esta mudança de paradigma. Alves (2018) também constatou que no contexto específico de cada organização, a implantação do teletrabalho tende a ser muito bem aceita dentre os servidores públicos federais, os quais parecem se identificar com o discurso da prática e almejam maior qualidade de vida.

Cardoso (2018) apresenta, o histórico da implantação do teletrabalho no governo federal (Tabela 1.1). A primeira adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público brasileiro foi feita pelo Serviço Federal de Processamento de Dados, que teve a iniciativa de criar o primeiro projeto piloto no ano de 1986, porém sem sucesso. O projeto foi retomado em 1996, novamente descontinuado, e somente 20 anos após a primeira iniciativa, em 2006, foi implantado o projeto-piloto de teletrabalho com sucesso naquela instituição.

**Tabela 1.1- Cronologia das iniciativas de implantação do teletrabalho**

<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Sigla</b>
2006	Serviço Federal de Processamentos de dados	Serpro
2009	Tribunal de Contas da União	TCU
2010	Receita Federal do Brasil	Receita
2011	Advocacia Geral da União	AGU
	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região	TRT 23ª Região
2012	Tribunal Superior do Trabalho	TST
2015	Tribunal de Justiça de São Paulo	TJ SP
	Controladoria Geral da União	CGU
2017	Superintendência da Zona Franca de Manaus	Suframa
	Outras 17 instituições Federais	*****

Fonte: Cardoso (2018)

Em relação ao ano de 2017, Cardoso (2018) ainda cita que a Superintendência da Zona Franca de Manaus criou o grupo de trabalho com o objetivo de elaborar estudo e proposição de projeto-piloto de teletrabalho, e outros 17 (dezessete) órgãos públicos federais adotaram o teletrabalho como meio de produção. Assim, vê-se que a tentativa de implantação do teletrabalho na Suframa iniciou-se em 2017, com a criação do grupo de trabalho, e só foi concretizada 3 anos depois, com a publicação da Portaria 368, de 20 de maio de 2020. O autor ainda cita que embora não houvesse, em 2018, uma base legal consolidada para a implementação do teletrabalho, várias instituições públicas e privadas já estavam adotando esta modalidade de trabalho na busca de maior eficiência e produtividade.

A institucionalização do arcabouço normativo sobre o teletrabalho proporcionou ao governo federal maior previsibilidade em suas ações e, também, uma administração mais gerencial, voltada ao resultado, conforme evidencia (ALVES, 2020), analisando o Programa de Gestão da CGU. O autor concluiu que a implementação do Programa de Gestão impôs novos paradigmas para uma gestão

eficiente, uma vez que tira o foco dos procedimentos e foca nos resultados. Assim, à medida que o teletrabalho foi deixando de ser uma novidade e foi se consolidando na gestão do governo federal, foi sendo necessária uma atualização normativa sobre o tema, por isso, em 31 de agosto de 2020, foi publicada a Instrução Normativa 65 (BRASIL, 2020). Nesta IN 65, o Programa de Gestão tem como modalidade o teletrabalho e não mais as modalidades por tarefa e semipresencial; todavia a modalidade teletrabalho conta, agora, com 2 regimes de execução: o parcial e o integral.

Um ponto importante a ser destacado e que demonstra o amadurecimento do tema teletrabalho na gestão do governo federal é que para a implantação da IN 65 foi criada, pelo Ministério da Economia, a Consultoria Executiva do Programa de Gestão, que consiste em uma equipe de servidores dedicada a auxiliar os órgãos e as instituições do governo federal a implementar o respectivo Programa de Gestão.

Na Suframa, o auxílio e a colaboração da Consultoria Executiva do Programa de Gestão foram fundamentais para a adaptação do Programa de Gestão da IN 01 para a IN 65, consolidando-se com a publicação da Portaria 45, de 25 de janeiro de 2021, da Suframa (BRASIL, 2021),

Com o passar do tempo, percebe-se que o teletrabalho vem se solidificando no governo federal, tanto por passar a fazer parte da sua cultura, como também por apresentar resultados tangíveis. Oliveira e Pantoja (2018) afirmam que é preciso que sejam conduzidas pesquisas que possam avaliar os resultados do teletrabalho em órgãos públicos, em especial, aquelas voltadas à eficiência e à economicidade com a adoção desse regime de trabalho, de modo que se possa verificar os possíveis benefícios do teletrabalho para a sociedade. De Andrade (2020) também apresenta aspectos positivos e negativos do teletrabalho no serviço público. No caso positivo, a autora constatou um maior contato com o ambiente familiar e a possibilidade do não enfileiramento do trânsito no deslocamento ao trabalho. No caso negativo, insegurança quanto ao apoio institucional de continuidade do programa de teletrabalho, o baixo reconhecimento do trabalho executado, especificamente no momento de promoção dentro da instituição e a constatação do isolamento social causado foram as conclusões apresentadas.

Nascimento (2020) dividiu os aspectos positivos e negativos do teletrabalho levando em consideração a perspectiva dos servidores públicos. O autor identificou que a maior vantagem do teletrabalho é a economia de tempo com deslocamento até o trabalho, redução de custo e aumento de produtividade. Porém constatou que os servidores se mostraram receosos quanto a metas abusivas que podem ser praticadas com essa modalidade de trabalho e a possibilidade de distanciamento do servidor com a instituição. Ainda nesta linha de apresentação dos aspectos positivos e negativos do teletrabalho no serviço público, Faria (2020) destaca como positivo a maior autonomia e flexibilidade para organizar a própria rotina; redução dos deslocamentos; maior qualidade de vida e bem-estar; maior capacidade de concentração; conciliação trabalho-família-trabalho; maior produtividade e qualidade do trabalho. No aspecto negativo, a pesquisa

revelou preocupações, por parte dos servidores, relacionadas às características do contexto de teletrabalho e às características sociais do teletrabalho, como infraestrutura tecnológica provida pelo órgão; fragilidade na gestão do teletrabalho e autodisciplina.

Assim, nota-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, no governo federal é um desafio complexo que apresenta aspectos positivos e negativos, mais que, se tratado com maturidade, equilíbrio e respeito mútuo entre os atores, pode apresentar resultados positivos como aumento da produtividade e melhora na qualidade de vida.

## 2. METODOLOGIA

A implementação do teletrabalho na Suframa seguiu os preceitos da Instrução Normativa (IN) 01, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2018). Além disso, a portaria 368 da Suframa, de 20 de maio de 2020 (BRASIL, 2020), autorizou o início da experiência-piloto do Programa de Gestão nesta instituição, que contou, a princípio, com a participação de três unidades: CGTEC, GT-Recursos e Coordenação geral de Modernização e Informática (CGMOI)

Em complemento à Portaria 368, foi publicada a Portaria 524 da Suframa, de 31 de julho de 2020 (BRASIL, 2020). Nesta portaria, foram listados os 20 servidores da Suframa que participaram do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, sendo 16 servidores da CGTEC, 3 do GT-Recursos e 1 da CGMOI. Além disso, está expresso na Portaria 524 que o primeiro ciclo trimestral do teletrabalho se iniciou em 10 de agosto de 2020 e foi até 10 de novembro de 2020. Embora servidores das três unidades citadas estejam presentes na experiência, para este trabalho, somente a produtividade dos colaboradores da CGTEC e GT-Recursos foram analisadas, uma vez que, os servidores da CGMOI realizam a mesma atividade dos servidores da CGTEC e GT-Recursos.

Vale salientar que, a implementação do teletrabalho na Suframa se iniciou nas unidades CGTEC, GT-Recursos e CGMOI, pois apenas essas coordenações haviam elaborado, via nota técnica, indicadores, metas e metodologias (com um histórico mínimo de seis meses) de suas atividades. Desse modo, essas três notas técnicas, uma da CGTEC, uma do GT-Recursos e uma da CGMOI, balizaram o plano de trabalho de cada uma das unidades. No plano de trabalho do GT-Recursos só há uma atividade: a análise de projetos de PD&I. No caso da CGMOI também só existe uma: a elaboração de artefatos de técnicos de tecnologia da informação e comunicações. Já no plano de trabalho da CGTEC, há três atividades: análise de projetos de bens de informática; processo produtivo básico com aplicação em PD&I; e relatório de avaliação das instituições credenciadas no Comitê da Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento na Amazônia. No plano de trabalho da CGTEC, no entanto, existe uma observação: se um servidor que estiver fazendo a atividade de

análise de projetos de PD&I for incumbido de fazer uma outra atividade, cada unidade dessa nova atividade valerá, em termos de atingimento de meta, como uma unidade da atividade principal do plano de trabalho.

## 2.1. Cálculo da produtividade dos servidores em teletrabalho

Para calcular se a produtividade na análise de projetos de PD&I foi suficiente ou não no cumprimento da meta estabelecida para o teletrabalho, no primeiro ciclo trimestral, foram levados em consideração dois números. O primeiro é a meta estabelecida para os servidores em teletrabalho, ou seja, um número definido de projetos de PD&I antes do primeiro ciclo trimestral, no Plano de Trabalho. Neste ponto, vale destacar que a meta para os servidores em trabalho presencial é uma, e a meta dos servidores em teletrabalho é outra. Isso ocorre, porque, conforme a Portaria 368 da Suframa, a meta para os servidores em teletrabalho deve ser, no mínimo, 15% superior à meta dos servidores em trabalho presencial. Quando aplicado nas condições reais de trabalho, seja na CGTEC, seja no GT-Recursos, esse percentual pode variar, mas deve sempre ser, no mínimo, 15% superior à meta dos servidores em trabalho presencial. Assim, diante do exposto, é apresentado na equação a seguir, uma maneira de quantificar esta produtividade.

$$MT = MP (1 + X\%) \quad (1)$$

Em que:

- MT: é a meta de análise de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho;
- MP: é a meta de análise de projetos de PD&I para os servidores em trabalho presencial;
- X%: o percentual obrigatório de, no mínimo, 15% a mais para os servidores em teletrabalho.

O segundo número é a aferição da quantidade de projetos de PD&I realmente feitos pelos servidores em teletrabalho durante o primeiro ciclo trimestral. Assim, a produtividade dos servidores em teletrabalho será quantificada pela subtração entre o número de projetos de PD&I analisados pelos servidores em teletrabalho e o número da meta de projetos de PD&I a serem analisados. Caso a produtividade dos servidores em teletrabalho for maior ou igual a zero, ela será suficiente. Caso contrário, ela será insuficiente. Logo:

$$PT = FT - MT \quad (2)$$

Se  $PT \geq 0$ , produtividade suficiente

Se  $PT < 0$ , produtividade insuficiente



Em que:

- PT: é a produtividade;
- FT: é o número de projetos analisados pelos servidores em teletrabalho.

## 2.2. Cálculo do tempo médio na análise de um projeto de PD&I

Para calcular se houve ou não, no primeiro ciclo trimestral, melhoria no tempo médio para se analisar um projeto de PD&I dos servidores em serviço presencial, a seguinte equação foi usada.

$$\text{HMP} = (\text{H} \times \text{D} \times \text{M}) / \text{MP} \quad (3)$$

Em que:

- HMP: é o tempo médio para analisar um projeto de PD&I em trabalho presencial;
- H: é o número de horas por dia de trabalho, neste caso oito horas (8 h);
- D: é o número de dias úteis em um mês, neste caso vinte e dois dias (22 d);
- M: é a quantidade de meses no ciclo, neste caso três meses (3 m).

Para o cálculo do tempo médio de análise de um projeto de PDI por um servidor em teletrabalho, conforme meta estabelecida no plano de trabalho, uma equação análoga a equação (3) foi desenvolvida. Deve-se atentar que o denominador desta equação foi substituído pelo número que representa a meta de análise de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho. Assim:

$$\text{HMT} = (\text{H} \times \text{D} \times \text{M}) / \text{MT} \quad (4)$$

Em que:

- HMT: é o tempo médio para analisar um projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base em sua meta.

O cálculo do tempo médio de análise de um projeto PD&I efetivamente consumido, por um servidor em teletrabalho, durante o ciclo trimestral estabelecido, pode ser calculado pela seguinte equação:

$$\text{HFT} = (\text{H} \times \text{D} \times \text{M}) / \text{FT} \quad (5)$$

Em que:

- HFT: é o tempo médio para analisar um projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base no que foi efetivamente realizado.

O cálculo da eficiência no tempo consumido para analisar os projetos de PD&I pelo servidor em regime de teletrabalho é realizado pela subtração entre o tempo médio consumido pelo servidor, com base em sua meta, e o tempo médio consumido pelo servidor, com base no que efetivamente foi realizado. Desta maneira é fácil demonstrar que:

$$TM = HMT - HFT \quad (6)$$

Se  $TM \geq 0$ , houve aumento do tempo consumido na análise

Se  $TM < 0$ , houve diminuição do tempo consumido na análise

Em que:

- TM: é o tempo médio consumido.

### 2.3. Cálculo do efeito da produtividade no passivo analítico

Para calcular o efeito da produtividade no passivo analítico (PPA), foram averiguados quantos projetos de PD&I estavam na fila do passivo no dia do início do primeiro ciclo trimestral (T0), 10 de agosto de 2020, e quantos estavam no último dia do primeiro ciclo trimestral (T3), 10 de novembro de 2020. É importante ressaltar que esses dados, a quantidade de projetos no passivo analítico, trata da unidade como um todo, não se restringindo apenas aos servidores em teletrabalho que analisam projetos de PD&I. Desta maneira, a produtividade no passivo analítico é calculada como uma subtração entre o dia inicial e o dia final do ciclo trimestral analisado. A equação (7) quantifica esta produção.

$$PPA = T0 - T3 \quad (7)$$

Se  $PPA > 0$ , houve aumento de produtividade

Se  $PPA \leq 0$ , não houve aumento de produtividade

Em que:

- PPA: é a produtividade do passivo analítico;

- T0: é a quantidade de projetos no passivo analítico no primeiro dia do ciclo trimestral do teletrabalho;
- T3: é a quantidade de projetos no passivo analítico no último dia do ciclo trimestral do teletrabalho.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 3.1. Produtividade dos servidores em teletrabalho

#### 3.1.1. Unidade CGTEC

Conforme plano de trabalho da CGTEC, a média trimestral de projetos de PD&I analisados por servidor em trabalho presencial, a partir do momento em que se iniciou a experiência piloto do teletrabalho, foi de 14 projetos. Logo,  $MP = 14$ . A Portaria 368 do Programa de Gestão da Suframa afirma que, para um servidor participar do teletrabalho, ele tem que ter uma meta, de no mínimo, 15% superior ao servidor que ficar trabalhando presencialmente. Na CGTEC, coordenadores e técnicos concordaram que os técnicos em teletrabalho cuja atividade preponderante fosse a análise de projetos de PD&I teriam a meta de 17 projetos por trimestre, o que geraria um aumento de 21,42% sobre a meta presencial. Logo,  $X\% = 21,42\%$  e  $MT = 17$ .

Na portaria 524, que autoriza os 20 servidores da Suframa a participarem do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, 16 desses servidores estavam lotados na CGTEC. Desses 16, somente 9 tinham como atividades a análise de projetos de PD&I, os outros 7 eram responsáveis por outras atividades da CGTEC. Desses 9, apenas 4 servidores ficaram dedicados exclusivamente à atividade de análise de projetos de PD&I, por isso a meta deles era de 17 análises por trimestre. Os outros 5 servidores também tinham como atividade a análise de projetos de PD&I, no entanto, eles também eram responsáveis por outras atividades, as quais eram definidas conforme a disponibilidade de cada servidor. Por isso, esses 5 servidores não precisaram entregar, necessariamente, 17 análises de PD&I. Diante do exposto, serão considerados para os cálculos apenas os 4 servidores da CGTEC com dedicação, a princípio, exclusiva à atividade de análise de projetos de PD&I.

Conforme mencionado, esses 4 técnicos teriam, à princípio, dedicação exclusiva à análise de projetos. No entanto, vale ressaltar que, no Plano de Trabalho da CGTEC está registrado: "O servidor que sair em teletrabalho terá que cumprir a meta da atividade que lhe for incumbida. Mas, se for atribuída outra atividade ao servidor, tal como formular nota técnica, nota informativa, parecer ou similar, cada unidade dessa nova atividade valerá como uma unidade para a atividade que lhe foi incumbida para o teletrabalho". Assim, como há uma miríade de atividades na CGTEC, caso

alguma outra atividade, quem não a análise de projetos de PD&I, seja atribuída a esses 4 técnicos pelo chefe imediato, ela será contada como parte integrante da meta. Assim, com uma meta de 17 análises de projetos de PD&I por trimestre, esses 4 técnicos tiveram, conforme consta no Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade da CGTEC, as seguintes performances: O servidor A fez 23 análises de PD&I e 10 unidades de outras atividades, totalizando 33 unidades. O servidor B fez 34 análises de projetos de PD&I. O servidor C fez 16 análises de projetos de PD&I, mas fez também 3 unidades de outras atividades, totalizando 19 entregas. Por fim, o servidor D fez 44 análises de PD&I e 2 outras unidades de outras atividades. A Tabela 2.1 consolida esses dados.

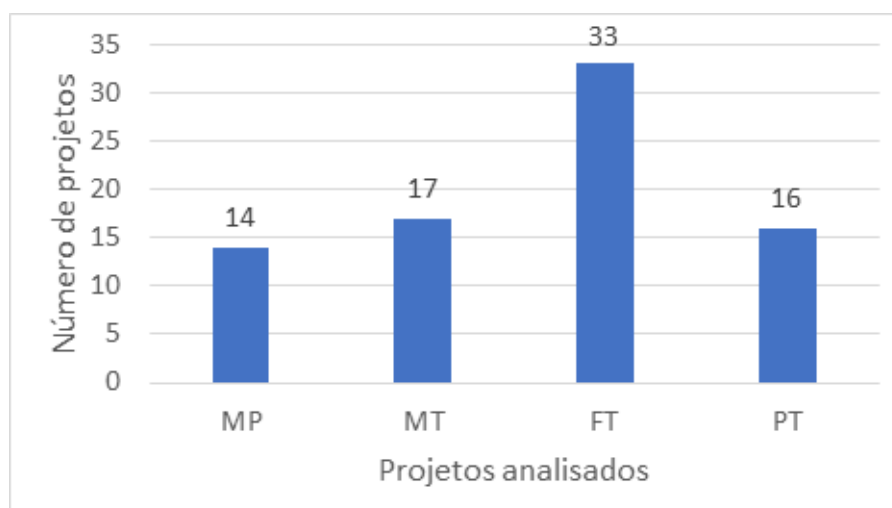
**Tabela 2.1 Meta e realização dos servidores em teletrabalho na CGTEC**

	Análise de projetos de PD&I		Outras atividades		Total	
	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado
<b>Servidor A</b>	17	23	0	10	17	33
<b>Servidor B</b>	17	34	0	0	17	34
<b>Servidor C</b>	17	16	0	3	17	19
<b>Servidor D</b>	17	44	0	2	17	46
<b>Total</b>	68	117	0	15	68	132
<b>Média</b>	17	29,25	0	3,75	17	33

Fonte: autores

Analisando a Tabela 2.1, constata-se que 3 servidores realizaram outras atividades, além da atividade de análise de projetos de PD&I, as quais, conforme previamente explicado no plano de trabalho da CGTEC, são contabilizadas para o atingimento da meta. Logo, em média, esses 4 técnicos tinham como meta a entrega de 17 projetos de PD&I, mas entregaram 33 unidades. Portanto, a produtividade média alcançada pela unidade CGTEC, calculada pela equação (2) resulta no valor  $PT = 33 - 17 = 16$ . Como a produtividade foi maior ou igual a zero;  $PT = 16 \geq 0$ , conclui-se que a produtividade foi suficiente. No Gráfico 1.1 é mostrado as médias MP, MT, FT e também a produtividade (PT).

**Gráfico 1.1 Médias de projetos de PD&I previstos e realizados na CGTEC**



Fonte: autores

Ao se analisar o Gráfico 1.1, constata-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade na análise de projetos de PD&I na CGTEC em três patamares.

No primeiro, observa-se a que meta do teletrabalho (MT = 17) é maior que a meta presencial (MP = 14), respeitando não só os 15% de aumento de produtividade exigidos na Portaria 368 da Suframa, mas indo além deles, tendo um aumento de 21,42%. No segundo patamar, comprova-se que a meta do teletrabalho (MT = 17), estabelecida no início do primeiro ciclo trimestral, foi superada (FT = 33), após os três meses do experimento. No caso do terceiro, também se observa que houve aumento de produtividade do teletrabalho (PT = 16), já que as entregas efetivamente feitas (FT = 33) tinham que ser maior ou igual à meta estabelecida para o teletrabalho (MT = 17).

Diante do exposto, constata-se que a implantação do Programa de Gestão na modalidade teletrabalho na CGTEC se mostrou eficiente e produtiva, pois o número de projetos analisados pelos servidores foi maior que a meta estabelecida no plano de trabalho, demonstrando que a modalidade de teletrabalho funcionou nesta unidade da Suframa.

### **3.1.2. Unidade GT-Recursos**

Conforme plano de trabalho do GT-Recursos, o número de projetos de PD&I analisados por servidor em trabalho presencial assume o valor de 7 por mês. Uma vez que consta neste plano de trabalho que, para o ingresso na experiência piloto do teletrabalho é necessário haver a meta trimestral

referencial dos servidores em trabalho presencial e a meta trimestral para os servidores em teletrabalho.

Para a meta referencial trimestral dos servidores que continuaram a fazer o trabalho presencialmente, multiplicou-se 7, a média mensal por servidor, por 3 (a quantidade de meses), chegando-se à meta referencial de 21 projetos (MP = 21). Já, para a meta dos servidores que saíram em teletrabalho, houve um aumento de 19,05% em relação à meta presencial de 21 projetos, lembrando que, conforme a Portaria 368 do Programa de Gestão da Suframa, a meta do teletrabalho deverá ser, no mínimo, 15% superior à meta referencial. Assim, a meta para quem estiver em teletrabalho, no GT-Recursos, é de 25 projetos de PD&I analisados por trimestre, ou seja, MT = 25.

Na Portaria 524, havia 3 servidores do GT-Recursos selecionados a participar do primeiro ciclo trimestral da experiência piloto do teletrabalho. Desses 3, um servidor foi transferido para outra unidade logo no primeiro mês. Assim, para efeitos de cálculo, foram levados em consideração apenas os 2 servidores do GT-Recursos que participaram do início ao fim do primeiro ciclo trimestral.

Consta no Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade do GT-Recursos que o servidor E entregou 27 análises de projetos de PD&I e o servidor F, 30, totalizando 57 entregas. Quando se divide as 57 análises de projetos de PD&I pelos 2 servidores, tem-se a média de 28,5 entregas por servidor (FT), conforme mostrado na Tabela 2.2.

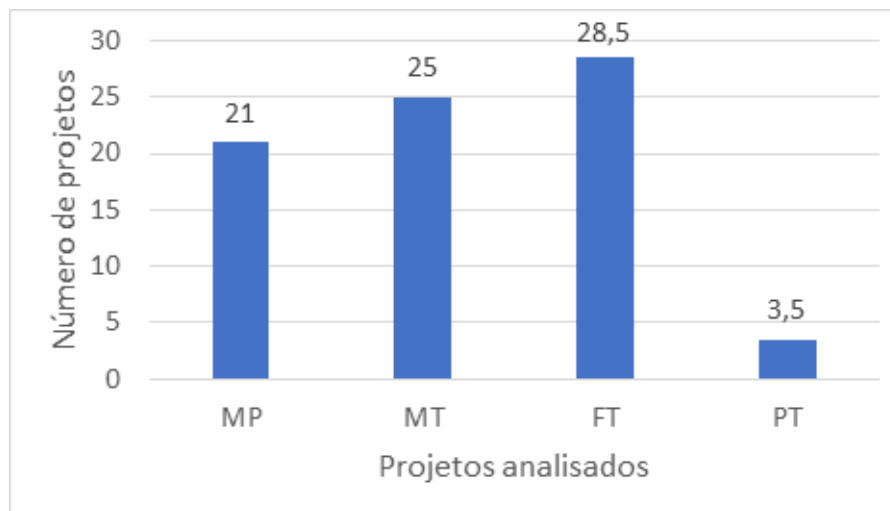
**Tabela 2.2 Meta e realização dos servidores em teletrabalho no GT-Recursos**

	Análise de projetos de PD&I	
	Meta	Realizado
Servidor E	25	27
Servidor F	25	30
Total	50	57
Média	25	28,5

Fonte: autores

Analisando a Tabela 2.2, observa-se que MT = 25 e FT = 28,5. De posse desses números, a produtividade PT no teletrabalho do GT-Recursos foi calculada usando a equação (2):  $PT = 28,5 - 25 = 3,5$ . Como  $PT = 3,5 \geq 0$ , a produtividade foi suficiente. No Gráfico 1.2, são apresentadas as médias MP, MT e FT e também a produtividade (PT) para o GT-Recursos.

**Gráfico 1.2 Médias de projetos de PD&I previstos e realizados no GT-Recursos**



Fonte: autores

Analisando o Gráfico 1.2, constata-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade na análise de projetos de PD&I no GT-Recursos em três patamares. No primeiro, observa-se que a meta do teletrabalho (MT = 25) é maior que a meta presencial (MP = 21), respeitando não só os 15% de aumento na produtividade exigidos na Portaria 368 da Suframa, como também trouxe um aumento de 19,05% em relação a meta estabelecida para o trabalho presencial. No segundo patamar, comprova-se que a meta do teletrabalho (MT = 25), estabelecida no início do primeiro ciclo trimestral, foi superada (FT = 28,5) após os três meses em teletrabalho. Por fim, atesta-se que houve aumento da produtividade (PT = 3,5), já que as entregas efetivamente feitas (FT = 28,5) tinham que ser maior ou igual à meta estabelecida para o teletrabalho (MT = 25).

Diante do exposto, constata-se também que a implantação do teletrabalho no GT-Recursos se mostrou eficiente e produtiva, pois o número de projetos analisados pelos servidores foi maior que a meta estabelecida no plano de trabalho, demonstrando também que a modalidade de teletrabalho funcionou nesta unidade da Suframa.

## **3.2. Tempo médio consumido na análise de um projeto de PD&I**

### **3.2.1. Unidade CGTEC**

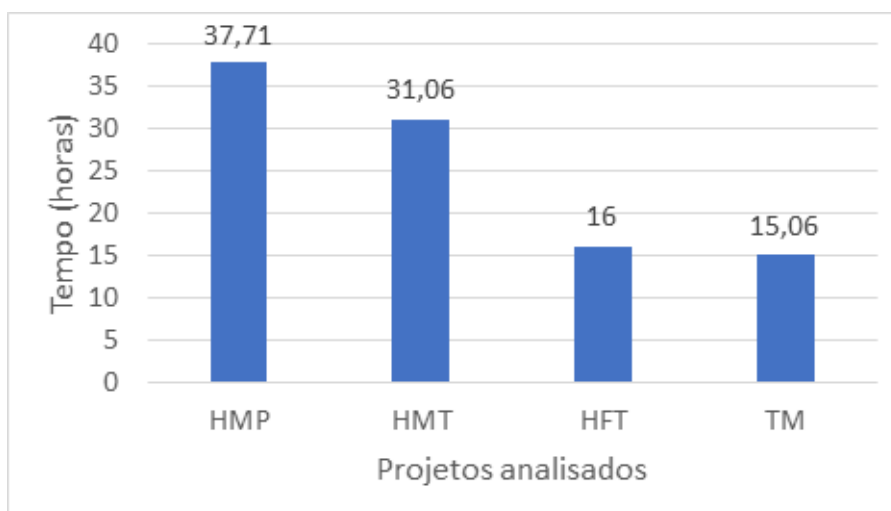
Observando o numerador das equações (3) a (5), conclui-se que o produto  $H \times D \times M = 8 \times 22 \times 3 = 528$  horas. Este valor representa a jornada de trabalho trimestral que os servidores, tanto em regime presencial quanto em teletrabalho, precisam cumprir no período da experiência piloto. A

nota técnica recomenda que um servidor em trabalho presencial possua uma meta a ser atingida de 14 projetos de PD&I analisados. A divisão da jornada de trabalho pelo número de projetos resulta em um tempo médio de 37,71 horas (HMP = 37,71). Este valor representa o tempo consumido, pelo servidor em trabalho presencial, para analisar somente um projeto de PD&I.

Levando em consideração a meta de 17 análises de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho (MT = 17), ao se dividir, conforme a equação (4), as 528 horas trabalhadas por trimestre por 17, obtém-se o tempo médio consumido de 31,05 horas (HMT = 31,05), para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho. Como o valor de HMT corresponde a uma projeção anterior ao início do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, é necessário calcular, conforme a Equação (5), o tempo médio consumido para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho na CGTEC, com base no que foi efetivamente feito (HFT). Esse valor é encontrado após o encerramento do ciclo trimestral. Assim, dividindo as 528 horas pela entrega efetiva (FT = 33), obtém-se o valor de 16,00 horas (HFT = 16,00).

Desse modo, com objetivo de calcular se houve aumento no tempo médio consumido (TM) para se analisar um único projeto de PD&I, foi usada a equação (6):  $TM = 31,06 - 16,00 = 15,06$  horas. Como o tempo médio (TM = 15,06) foi maior ou igual a zero, conclui-se que houve diminuição no tempo de análise, o que determina um aumento da produtividade, conforme constatado no sub item anterior. Com base nessas afirmações e, com intuito de consolidar os cálculos realizados, são apresentados no Gráfico 1.3 os tempos médios consumidos HMP, HMT, HFT e TM para a unidade CGTEC.

**Gráfico 1.3 Tempo médio consumido na análise de um projeto de PD&I na CGTEC**



Fonte: Autores

Ao analisar o Gráfico 1.3, observa-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, determinou uma diminuição no tempo médio consumido para se analisar um único



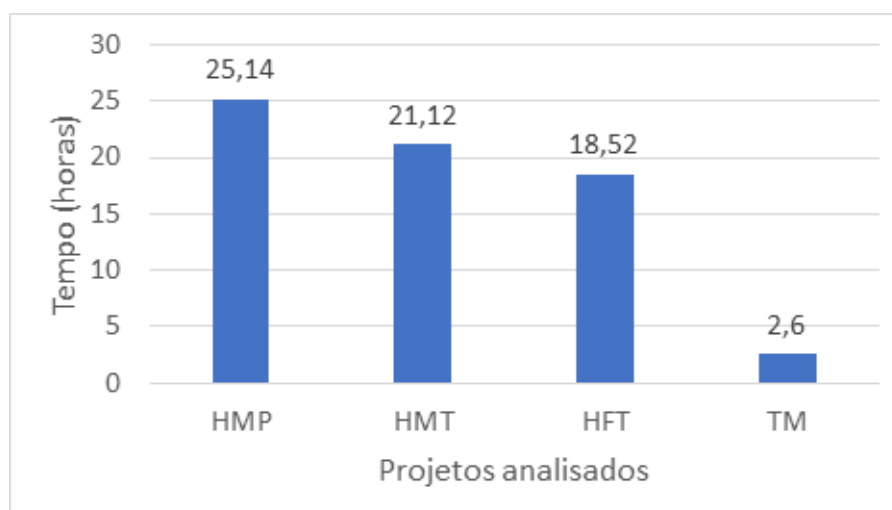
projeto de PD&I, em três ocasiões: Na primeira, comprova-se que o tempo médio para realizar uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 31,06) é menor que o tempo médio para realizar uma análise de PD&I conforme a meta presencial (HMP = 37,71). Na segunda, comprova-se que o tempo médio para realizar uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 31,05) diminuiu (HFT = 16,00) após os três meses. Por fim, constatou-se que houve diminuição no tempo médio (TM = 15,06) para se analisar um único projeto de PD&I, o que, certamente, determinou um aumento da produtividade de análise de projeto de PD&I na unidade CGTEC.

### 3.2.2. Unidade GT-Recursos

Considerando a mesma análise realizada para a unidade CGTEC, o cálculo do tempo médio consumido no GT-Recursos seguiu os seguintes passos: uma vez que a meta presencial é de 21 análises de projetos de PD&I (MP = 21), ao se dividir, conforme a Equação (3), as 528 horas de jornada laboral pela meta de 21 projetos, tem-se, no GT-Recursos, o tempo médio para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em trabalho presencial, de 25,14 horas (HMP = 25,14). Agora, levando em consideração a meta de 25 análises de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho (MT = 25), ao se dividir, conforme a Equação (4), as 528 horas trabalhadas por trimestre por 25, tem-se, no GT-Recursos, o tempo médio de 21,12 horas (HMT = 21,12), para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho. Como o valor de HMT corresponde a uma projeção anterior ao início do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, é necessário calcular, conforme a Equação (5), o tempo médio para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em teletrabalho no GT-Recursos, com base no que foi efetivamente feito. Valor esse que é encontrado após o encerramento do ciclo trimestral. Assim, dividindo as 528 horas pela entrega efetiva (FT = 28,5), encontra-se ao valor de 18,52; HFT = 18,52.

Desse modo, para calcular se houve diminuição no tempo médio consumido (TM) para analisar um único projeto de PD&I, usou-se a Equação (6). Assim, uma vez que o tempo médio para se fazer uma única análise de projeto, por um servidor em teletrabalho, foi de 21,12 horas (HMT = 21,12) e o tempo médio para analisar um projeto baseado no efetivamente realizado foi de 18,52 horas (HFT = 18,52), o cálculo para o tempo médio consumido foi de  $TM = 21,12 - 18,52 = 2,60$  horas. Isto representa uma celeridade no processo de análise dos projetos e, portanto, um aumento de produtividade com a implementação do teletrabalho. No Gráfico 1.4 estão mostrados estes tempos médios HMP, HMT, HFT e TM para o GT-Recursos.

**Gráfico 1.4 Tempo médio consumido na análise de um projeto de PD&I no GT-Recursos**



Fonte: Autores

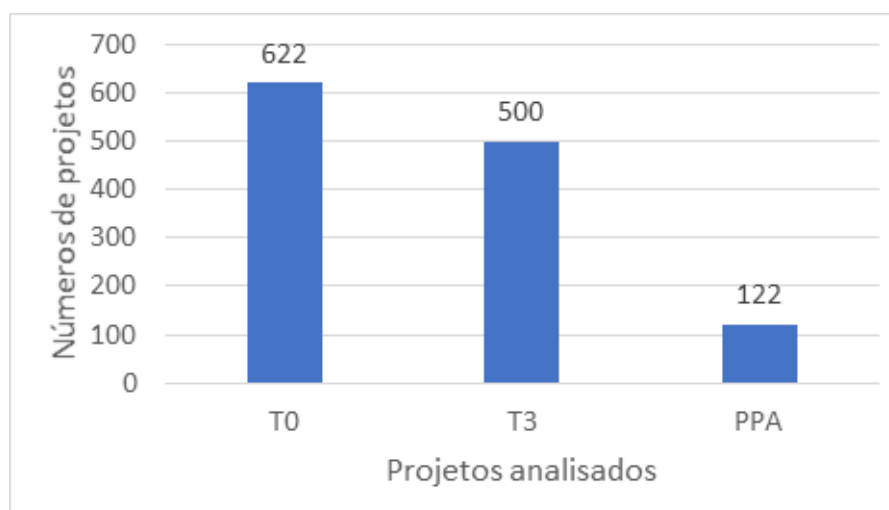
A análise do Gráfico 1.4 demonstra que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou uma diminuição no tempo médio consumido para analisar um único projeto de PD&I, em três ocasiões: Na primeira, mostra-se que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 21,12) é menor que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta presencial (HMP = 25,14). Na segunda, observa-se que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 21,12) também diminuiu (HFT = 18,52), após três meses. Por fim, comprova-se que houve diminuição no tempo médio e, portanto, aumento da produtividade (TM = 2,60) para se analisar um único projeto de PD&I no GT-Recursos.

### 3.3. Redução do passivo analítico

#### 3.3.1. Unidade CGTEC

No dia 10 de agosto de 2020, antes do início do ciclo trimestral, a CGTEC tinha 622 projetos de PD&I para análise no passivo analítico (T0 = 622). No dia 10 de novembro de 2020, após o primeiro ciclo trimestral do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, a CGTEC possuía 500 projetos de PD&I no passivo analítico (T3 = 500). Assim, conforme a equação (7), houve a diminuição de 122 projetos no passivo analítico. No Gráfico 1.5, estão apresentadas as quantidades de projetos T0, T3 e a produtividade do passivo analítico (PPA).

**Gráfico 1.5 Redução do passivo analítico dos projetos de PD&I na CGTEC**



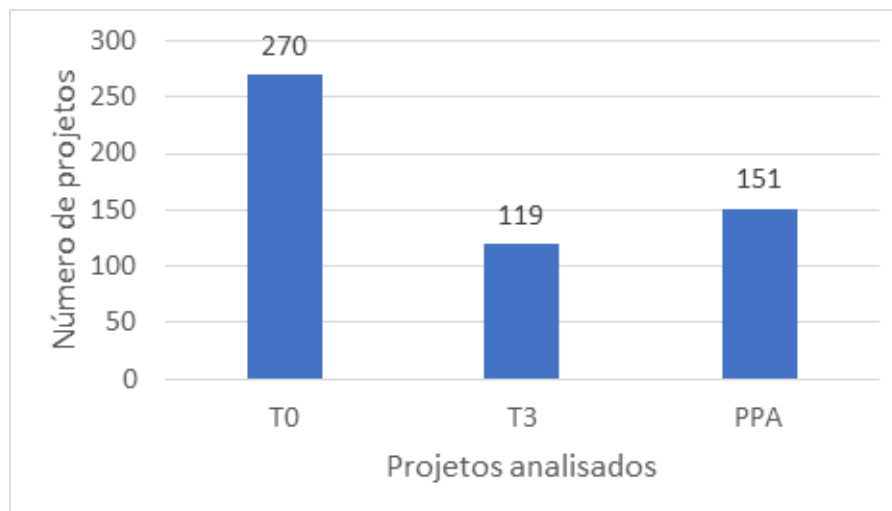
Fonte: Autores

Ao se analisar o Gráfico 1.5, nota-se que a implantação do programa de gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou um aumento na produtividade do passivo analítico da CGTEC (PPA = 122), uma vez que, houve uma redução no número de processos não analisados, ou seja, na situação inicial T0 = 622, ao final do ciclo observou-se T3 = 500. É importante destacar que, se a PPA for mantida constante, o número de projetos de PD&I no estoque do passivo analítico da CGTEC será reduzido a zero em aproximadamente um ano (4 ciclos trimestrais), demonstrando a potencialidade do teletrabalho.

### 4.3.2 Unidade GT-Recursos

No dia 10 de agosto de 2020, antes do início do ciclo trimestral, o GT-Recursos tinha 270 projetos de PD&I para análise no passivo analítico (T0 = 270). No dia 10 de novembro de 2020, após o primeiro ciclo trimestral do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, o GT-Recursos possuía 119 projetos de PD&I no passivo analítico (T3 = 119). Assim, conforme a Equação (7), houve a diminuição de 151 projetos no passivo analítico. Logo, no Gráfico 1.6, estão apresentadas as quantidades de projetos T0, T3 e a produtividade do passivo analítico (PPA).

**Gráfico 1.6 Redução do passivo analítico dos projetos de PD&I no GT-Recursos**



Fonte: Autores

Ao analisar o Gráfico 1.6, confirma-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade do passivo analítico do GT-Recursos (PPA = 151), uma vez que, inicialmente, T0 = 270, e ao final do ciclo constatou-se T3 = 119. Salienta-se também que, se a PPA (151) for mantida constante, o número de projetos de PD&I no estoque do passivo analítico do GT-Recursos será reduzido a zero já no próximo ciclo trimestral, demonstrando mais uma vez a potencialidade do teletrabalho na Suframa.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os resultados apresentados no presente trabalho demonstraram que a implementação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, na Suframa, aumentou significativamente, a produtividade das análises dos projetos de PD&I nas unidades CGTEC e GT-Recursos. O primeiro ponto de destaque foi a comprovação do aumento do número de projetos de PD&I analisados no primeiro ciclo trimestral experimentado; no segundo ponto, se constatou que o tempo médio consumido na análise de um único projeto de PD&I diminuiu, e conseqüentemente houve aumento da produtividade tanto na CGTEC quanto no GT-Recursos; e no terceiro, constatou-se que o aumento na produtividade devido ao teletrabalho diminuiu o número de projetos no passivo analítico. Assim, conforme demonstrado, conclui-se que o teletrabalho contribui significativamente para a melhoria da produtividade do serviço público brasileiro, neste caso específico na Suframa, mas também podendo ser aplicado em outras instituições federais, estaduais e municipais. Com isso, ficou claro que o servidor em teletrabalho na Suframa experimentou motivações que determinaram, não só o aumento da produtividade, mas também um gerenciamento de tempo que aumentaram a

eficiência de análise de projetos de PD&I. Tais motivações não foram objeto de investigação deste trabalho, ficando como sugestão para uma próxima pesquisa.

Os dados utilizados neste trabalho foram obtidos, principalmente, via Lei de Acesso à Informação, juntamente à Suframa, e sítios oficiais do governo federal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. FGV CADERNO EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, edição especial, artigo 8, 2017.

ALVES, Edie Paulo Assis Peixoto. Atitudes frente à mudança do teletrabalho na Procuradoria da República no Distrito Federal. 2018, 33 f., Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3378>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BARBOSA, Cleidson da Silva. Proposição de política e programa organizacionais de envolvimento com o trabalho e avaliação de desempenho para servidores públicos em regime de teletrabalho. 2020, 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38817>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 1, de 31 de agosto de 2018. Diário oficial da União, Brasília, DF, 03 set. 2018, edição 170, seção 1, página 92. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRASIL. Portaria nº. 368, de 20 de maio de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 maio 2020, edição 97, seção 1, página 118, Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-368-de-20-de-maio-de-2020-258045845>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 65, de 30 de julho de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020, edição 146, seção 1, página 21, Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRASIL. Portaria nº. 45, de 25 de janeiro de 2021. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jan. 2021, edição 20, seção 1, página 59, Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-45-de-25-de-janeiro-de-2021-301398510>>. Acesso em: 24 de jul. de 2021.

CARDOSO, Bruno Baranda. Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na diretoria de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social. 2018, 49 f, Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3374>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

da ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. FGV CADERNO EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, 2018.

de ANDRADE, Laize Lopes Soares. Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho. 2020, 171 p., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38921/1/2020\\_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38921/1/2020_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf)>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. Desenho do teletrabalho: percepções e práticas. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

MEDEIRO, Rodolfo Lemos. Teletrabalho: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais. 2018, 29 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3447>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

MROSS, Henry. Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-geral de Informática da Secretaria da Previdência. 2016, 74 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2466>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

NASCIMENTO, Talita Lacerda. Estratégias de decisão acerca da implantação do teletrabalho na Universidade de Brasília: uma análise a partir da Teoria dos Jogos. 2020, 181 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/39233>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/32568>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicaseos no setor público brasileiro. 2019. 122 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

SANTOS, F. H. da S.; MIRANDA, M. dos S.; MONTI JUNIOR, B. A importância do contrato de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19. Revista Interciência – IMES Catanduva, v. 1, n. 4, 2020.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Revista de Carreiras & Pessoas, v. 9, n. 3, 2019.