



**O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO (NA
MODALIDADE TELETRABALHO) NA PRODUTIVIDADE DAS ANÁLISES
DOS PROJETOS DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO
(PD&I) DA SUFRAMA**

Paulo Augusto de Freitas Andrade

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos.

Orientador: Marcelo José Raiol Souza

Belém

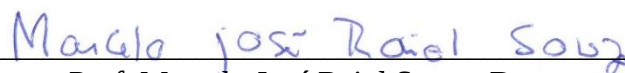
Agosto de 2021

**O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO (NA
MODALIDADE TELETRABALHO) NA PRODUTIVIDADE DAS ANÁLISES
DOS PROJETOS DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO
(PD&I) DA SUFRAMA**

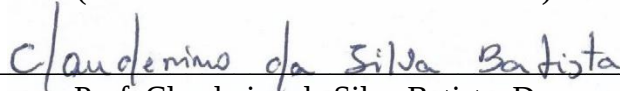
Paulo Augusto de Freitas Andrade

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO PROFISSIONAL (PPGEP/ITEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PROCESSOS.

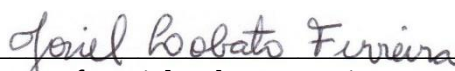
Examinada por:



Prof. Marcelo José Raiol Souza, Dr.
(PPGTEC/CCNT/UEPA-Orientador)



Prof. Clauderino da Silva Batista, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Membro)



Prof. Josiel Lobato Ferreira, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Membro)



Prof. Manoel Tavares de Paula, Dr.
(PPGCA/CCNT/UEPA-Membro)

BELÉM, PA - BRASIL

AGOSTO DE 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará

Andrade, Paulo Augusto de Freitas, 1981-

O impacto da implementação do programa de gestão (na modalidade teletrabalho) na produtividade das análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Suframa / Paulo Augusto de Freitas Andrade - 2021.

Orientador: Marcelo José Raio Souza

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Pará. Instituto de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, Belém, 2021.

1. Programa de gestão 2. Teletrabalho 3. Produtividade.
4. Pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). 5. Suframa.
I. Título

CDD 670.42

*Dedico este trabalho à minha esposa, à
minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão.*

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão pelo amor incondicional.

Aos meus amigos pelo companheirismo.

Ao meu orientador, pelo acompanhamento durante as pesquisas experimentais e pela assistência na elaboração desta dissertação.

Aos professores e colegas do PPGEF.

À UFPA, ao Itgam e à Suframa pela oportunidade de aprimorar a minha qualificação profissional.

*“Tudo o que a mente humana pode
conceber, ela pode conquistar”*

(Napoleon Hill)

Resumo da Dissertação apresentada ao PPGE/UFPA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Processos (M. Eng.)

O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO (NA MODALIDADE TELETRABALHO) NA PRODUTIVIDADE DAS ANÁLISES DOS PROJETOS DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (PD&I) DA SUFRAMA

Paulo Augusto de Freitas Andrade

Agosto /2021

Orientador: Marcelo José Raiol Souza

Área de Concentração: Engenharia de Processos

O Programa de Gestão é uma iniciativa do governo federal na qual os resultados das atividades realizadas pelos servidores públicos podem ser efetivamente mensurados. O Teletrabalho, conforme a Instrução Normativa 01, é uma das modalidades do Programa de Gestão, na qual o servidor executa as suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade. Na Suframa, o Programa de Gestão foi instituído via Portaria 368. O objetivo deste trabalho é mensurar o impacto da implementação do Programa de Gestão, na modalidade Teletrabalho, na produtividade das análises de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Suframa. Para tanto, aferiu-se a produtividade antes do início do Programa de Gestão e depois do primeiro ciclo trimestral, levando em consideração o número de projetos de PD&I analisados, o tempo médio de se fazer uma única análise de projeto de PD&I e a quantidade de projetos no passivo analítico. Os resultados mostraram que o Programa de Gestão, na modalidade Teletrabalho, impactou positivamente a produtividade em todos os itens analisados.

Abstract of Dissertation presented to PPGE/UFPA as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Process Engineering (M. Eng.)

**THE IMPACT OF THE IMPLEMETANTION OF MANAGEMENT PROGRAM
(IN TELEWORKING MODE) ON PRODUCTIVITY OF THE ANALYSIS OF
RESEARCH, DEVELOPMENTS AND INNOVATION (RD&I) PROJECTS, IN
SUFRAMA**

Paulo Augusto de Freitas Andrade

August/2021

Advisor: Marcelo José Raiol Souza

Research Area: Process Engineering

The Management Program is an initiative of federal government in which results of activities carried by civil servants can be effectively measured. According to Normative Instruction 01, teleworking is one of the modalities of Management Program, in which civil servants work outside unit's facilities. At Suframa, Management Program was established via Ordinance 368. This dissertation aims measure the impact of implementation of Management Program, by teleworking mode, on the productivity of analysis of research, development and innovation (RD&I) projects, in Suframa. To this end, the productivity was measured before starting Management Program and after the first quarterly cycle, considering the number of RD&I projects analyzed, the average time to make a single RD&I project analysis and the number of projects in analytical liabilities. The results showed the Management Program, in teleworking mode, impacted in a positive way all analyzed items.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - MOTIVAÇÃO.....	1
1.1.1 - Análise do impacto da implementação do teletrabalho na produtividade das análises dos projetos de PD&I da Suframa.....	1
1.1.2 - Os incentivos fiscais da Suframa e as suas contrapartidas: os projetos de PD&I.....	2
1.1.3 - O passivo analítico dos projetos de PD&I.....	3
1.1.4 - A solução dos desafios de produtividade dos projetos de PD&I.....	4
1.2 - OBJETIVOS.....	4
1.2.1 - Objetivo geral.....	4
1.2.2 - Objetivos específicos.....	4
1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	5
1.4 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	5
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - O TELETRABALHO NO GOVERNO FEDERAL.....	6
2.2 - O TELETRABALHO NA SUFRAMA.....	12
2.3 - PRODUTIVIDADE.....	17
2.4 - ANÁLISE DE PROJETOS DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (PD&I) DA SUFRAMA.....	19
CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
3.1 - METODOLOGIA EXPERIMENTAL PARA CALCULAR A PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES EM TELETRABALHO.....	23
3.2 - METODOLOGIA PARA A MENSURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DESPENDIDO NA ANÁLISE DE UM ÚNICO PROJETO DE PD&I.....	24
3.3 - METODOLOGIA PARA CALCULAR O EFEITO DA PRODUTIVIDADE NO PASSIVO ANALÍTICO.....	26
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O ALCANCE DA META ESTABELECIDADA PARA OS SERVIDORES EM TELETRABALHO.....	28
4.1.1 - CGTEC.....	28
4.1.2 - GT-Recursos.....	32

4.2 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DESPENDIDO NA ANÁLISE DE UM ÚNICO PROJETO DE PD&I.....	35
4.2.1 - CGTEC.....	35
4.2.2 - GT-Recursos.....	36
4.3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DO PASSIVO ANALÍTICO.....	39
4.3.1 - CGTEC.....	39
4.3.2 - GT-Recursos.....	40
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	41
5.1 - CONCLUSÕES.....	41
5.2 - SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Área de atuação da Suframa.....	2
Figura 1.2	Tramitação de um projeto de PD&I.....	3
Figura 2.1	Modalidades do programa de gestão.....	8
Figura 2.2	Modalidades e regimes de execução do programa de gestão.....	9
Figura 4.1	Análise de projetos de PD&I na CGTEC.....	31
Figura 4.2	Análise de projetos de PD&I no GT-Recursos.....	34
Figura 4.3	Tempo médio de análise de 1 projeto de PD&I na CGTEC.....	36
Figura 4.4	Tempo médio de análise de 1 projeto de PD&I no GT-Recursos	38
Figura 4.5	Passivo analítico dos projetos de PD&I na CGTEC.....	39
Figura 4.6	Passivo analítico dos projetos de PD&I no GT-Recursos.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Cronologia das iniciativas de implantação do teletrabalho.....	6
Tabela 4.1	Meta e realização dos servidores em teletrabalho na CGTEC....	30
Tabela 4.2	Meta e realização dos servidores em teletrabalho no GT- Recursos.....	33

NOMENCLATURA

CGMOI	COORDENAÇÃO-GERAL DE MODERNIZAÇÃO E INFORMÁTICA
CGPRO	COORDENAÇÃO-GERAL DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA
CGTEC	COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO TÉCNOLÓGICA
CGRHU	COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS
GT- RECURSOS	GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA ANÁLISE DOS RECURSOS IMPETRADOS PELAS EMPRESAS USUFRUTUÁRIAS DOS BENEFÍCIOS DA ZONA FRANCA DE MANAUS
ME	MINISTÉRIO DA ECONOMIA
MPDG	MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SUFRAMA	SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - MOTIVAÇÃO

1.1.1 - Análise do impacto da implementação do teletrabalho na produtividade das análises dos projetos de PD&I da Suframa

O presente trabalho analisa o impacto da implementação do Programa de Gestão, em experiência-piloto, na modalidade teletrabalho, na produtividade da análise de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) na Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa). 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 (MPDG) (BRASIL, 2018).

A Portaria 368 da Suframa, de 20 de maio de 2020 (BRASIL, 2020A), autorizou o início da experiência-piloto do Programa de Gestão nesta instituição, que contou, a princípio, com a participação de três unidades:

- a) Coordenação-Geral de Gestão Tecnológica (CGTEC);
- b) Grupo de Trabalho permanente para a análise de recursos impetrados pelas empresas usufrutuárias dos benefícios da Zona Franca de Manaus (GT-Recursos); e
- c) Coordenação-Geral de Modernização e Informática (CGMOI).

Em complemento à Portaria 368 (BRASIL, 2020A), foi publicada a Portaria 524 da Suframa, de 31 de julho de 2020 (BRASIL, 2020B). Na Portaria 524 (BRASIL, 2020B), 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 (BRASIL, 2020B) que o primeiro ciclo trimestral do teletrabalho se iniciou em 10 de agosto de 2020 e foi até 10 de novembro de 2020.

O presente trabalho focará sua análise exclusivamente na CGTEC e no GT-Recursos (e não na CGMOI), pois, apesar de serem unidades distintas, ambas realizam a mesma atividade: análise de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

Esses projetos de PD&I são as contrapartidas fiscais que as empresas de bens de informática incentivadas pela Suframa têm de cumprir.

1.1.2 - Os incentivos fiscais da Suframa e as suas contrapartidas: os projetos de PD&I

A Suframa é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia e tem como missão promover o desenvolvimento econômico regional (BRASIL, 2020C). 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: as empresas (todas, e não apenas as de bens de informática) que se instalam na área de atuação da Suframa (Amazonas, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima), conforme apresentado na Figura 1.1, têm como incentivos fiscais a redução do imposto de importação (II) e a isenção do imposto de produtos industrializados (IPI). Como contrapartida a esses incentivos, as empresas de bens de informática (e não todas) têm de investir em projetos de PD&I, os quais são analisados pela CGTEC e pelo GT-Recursos.



Figura 1.1 - Área de atuação da Suframa.
Fonte: BRASIL, 2021A.

Ao todo, conforme o Decreto 10.521, de 15 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020N), um projeto de PD&I pode tramitar (mas não é necessário) em até três instâncias, conforme mostrado na Figura 1.2. 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 (BRASIL, 2020D). Se o projeto estiver, ele é aprovado; se não, ele é glosado (reprovado).

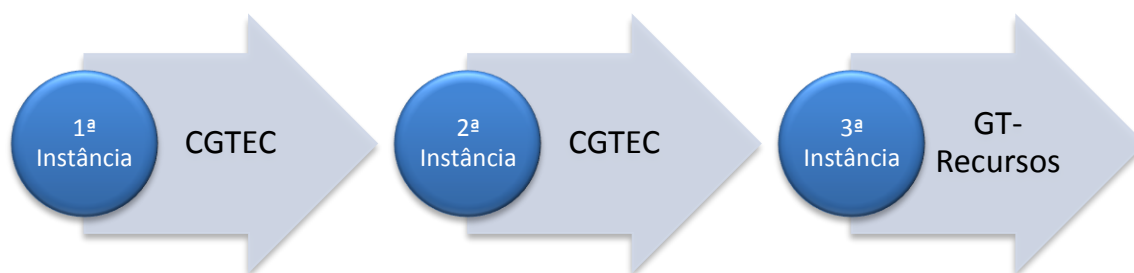


Figura 1.2 - Tramitação de um projeto de PD&I.
Fonte: Adaptado do Decreto 10.521 (BRASIL, 2020N).

Caso o projeto seja glosado, começa a segunda instância: a empresa beneficiária pode recorrer à Suframa, de novo 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 (BRASIL, 2020D).

Se o projeto de PD&I for reprovado, pela segunda vez, começa a terceira etapa: a empresa de bens de informática pode recorrer, de novo, à Suframa, só que agora, em vez de a análise ser feita pela CGTEC, quem analisa é o GT-Recursos (BRASIL, 2020D). Esse parecer do GT-Recursos é o parecer final, não há mais para 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.

1.1.3 - O passivo analítico dos projetos de PD&I

Para complementar a explicação do trâmite processual dos projetos de PD&I na CGTEC e no GT-Recursos, é fundamental explanar sobre o histórico das análises de PD&I na Suframa. Conforme relatórios da Suframa, todo ano são analisados inúmeros projetos de PD&I na Autarquia, parte da carga destes projetos, todavia, não é analisada, criando-se assim um “passivo analítico”. Desse modo, com o passar dos anos, a quantidade de projetos não analisados foi se avolumando, aumentando assim o passivo analítico. Isso ocorreu principalmente por dois fatores.

O primeiro é a complexidade da análise de um projeto de PD&I. O técnico responsável pela análise tem de 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.

Dessa maneira, pode-se concluir que a produtividade dos técnicos (número de projetos analisados por cada servidor público em um determinado período) não era a ideal.

1.1.4 - A solução dos desafios de produtividade dos projetos de PD&I

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 (e não apenas os da CGTEC e do GT-Recursos) 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 justamente a implementação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, o objeto de estudo desta dissertação.

1.2 - OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho é aferir se a implementação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, melhorou a produtividade das análises dos projetos de PD&I, na Suframa.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Mensurar se a produtividade no Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, foi suficiente para aumentar o número de projetos de PD&I analisados no primeiro ciclo trimestral do teletrabalho (de 10 de agosto de 2020 a 10 de novembro de 2020);
- Mensurar se tempo médio despendido na análise de um único projeto de PD&I diminuiu ou aumentou, durante o primeiro ciclo trimestral do teletrabalho;

- Mensurar se a produtividade do teletrabalho diminuiu o número de projetos no passivo analítico, no primeiro ciclo trimestral do teletrabalho.

1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho almeja trazer as seguintes contribuições institucionais (para a Suframa e para as demais organizações, sejam elas públicas ou privadas) e técnicas (no quesito Programa de Gestão e teletrabalho):

- a) Cumprimento da meta estabelecida pelos servidores em teletrabalho;
- b) Redução do tempo médio na análise do projeto; e
- c) Redução do passivo analítico;

Caso as respostas sejam positivas, as demais unidades da Suframa terão um sustentáculo de indicadores, metas e metodologias a ser seguido. Caso as respostas sejam negativas, os erros serão apontados, o que fará com que as outras unidades da Autarquia não os repitam, mas sim aprendam com eles, quando forem desenvolver seus parâmetros para a implementação do Programa de Gestão.

1.4 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a motivação, os objetivos, as contribuições da dissertação e a forma de organização do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura sobre quatro tópicos: o teletrabalho no governo federal, o teletrabalho na Suframa, a produtividade e a análise de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Suframa.

O capítulo 3 trata dos materiais e métodos, detalhando as três metodologias de cálculo: a para calcular a produtividade dos servidores em teletrabalho, a para mensurar o tempo médio de se fazer a análise de um único projeto PD&I e a para calcular o impacto da produtividade do teletrabalho no passivo analítico.

No capítulo 4, cada uma das três metodologias acima é aplicada na prática, tanto na CGTEC, quanto no GT-Recursos, tratando dos seus resultados e de suas discussões.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões e as sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - O TELETRABALHO NO GOVERNO FEDERAL

CARDOSO (2018) apresenta o histórico da implantação do teletrabalho no governo federal. A primeira adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público brasileiro foi feita pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, 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.

CARDOSO (2018) também apresenta, em ordem cronológica, outras iniciativas de implantação do teletrabalho, conforme mostrado na Tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Cronologia das iniciativas de implantação do teletrabalho.

Ano	Instituição	Sigla
2006	Serviço Federal de Processamento de Dados	Serpro
2009	Tribunal de Contas da União	TCU
2010	Receita Federal do Brasil	Receita
2011	Advocacia Geral da União	AGU
2011	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
2015	Controladoria Geral da União	CGU
2017	Superintendência da Zona Franca de Manaus	Suframa
2017	Outras 17 instituições federais	---

Fonte: Adaptado de CARDOSO (2018).

Em relação ao ano de 2017, CARDOSO (2018) cita que a Superintendência da Zona Franca de Manaus criou o grupo de trabalho de estudos 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 (BRASIL, 2020A). Isso

mostra que, apesar de o teletrabalho poder apresentar melhorias tangíveis para a instituição, tal como o aumento da produtividade, deve ser considerada também, para a sua implantação, a questão cultural da gestão da organização, uma vez que o teletrabalho, nesse contexto, era uma novidade para a Suframa.

O fato de a gestão lidar com a novidade, no entanto, não ocorreu somente na Suframa, mas sim no governo federal, como bem relata CARDOSO (2018), cuja obra foi redigida em março de 2018: “apesar de não haver previsão legal para instituição do teletrabalho, diversos órgãos e instituições estão adotando esta modalidade de trabalho, com a normatização por sua autoridade máxima, na busca de maior eficiência e produtividade, aliados a redução de custos e conforto para os servidores, contribuindo para a quebra do paradigma da presença do servidor no local de trabalho.”

Diante deste cenário, no dia 31 de agosto de 2018, o governo federal redigiu a Instrução Normativa 01 (BRASIL, 2018), que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipef) relativos à implementação de Programa de Gestão.

Na IN 01 (BRASIL, 2018) dois conceitos merecem destaque, pois, apesar de distintos, muitas vezes são confundidos: Programa de Gestão e teletrabalho.

- a) Programa de Gestão: ferramenta de gestão fundada em plano de trabalho e autorizada em ato normativo de Ministro de Estado, que disciplina o exercício de atividades determinadas, em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência;
- b) modalidade teletrabalho: categoria de implementação do Programa de Gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

Com a diferenciação entre Programa de Gestão e teletrabalho estabelecida, vê-se que este é uma modalidade daquele. Além do teletrabalho, as outras 2 modalidades do Programa de Gestão são: por tarefa e semi-presencial, conforme a Figura 2.1.



Figura 2.1 - Modalidades do programa de gestão.
Fonte: Instrução Normativa 01 (BRASIL, 2018).

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 (PDG) da CGU: “a criação de sistemas de controle e de gestão informatizados, permitiu que a unidade supervisora tenha controle sobre as atividades pactuadas entre chefes e servidores e uma visão gerencial que permite observar a contribuição do PDG, para o alcance dos objetivos organizacionais. Constatase que são empreendidos esforços permanentes, por parte da alta administração e dos colaboradores para que o PDG permaneça apresentando resultados positivos”.

ALVES (2020) conclui que a implementação do Programa de Gestão na CGU 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, 2020E).

Tal como ocorreu na IN 01 (BRASIL, 2018), a IN 65 (BRASIL, 2020E) também diferencia Programa de Gestão e teletrabalho, havendo mudanças sutis dos dois conceitos entre uma instrução normativa e a outra:

- a) Programa de Gestão: ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes;
- b) Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

Assim, percebe-se que na IN 65 (BRASIL, 2020E) o Programa de Gestão tem como modalidade o teletrabalho e não mais as modalidades por tarefa e semi-presencial; todavia a modalidade teletrabalho conta, agora, com 2 regimes de execução: o parcial e o integral, conforme mostrado na Figura 2.2.



Figura 2.2 - Modalidades e regimes de execução do programa de gestão.
Fonte: Instrução Normativa 65 (BRASIL, 2020E).

Outro ponto a ser destacado 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 (BRASIL, 2020F).

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, 2021B).

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) ressaltam que é preciso criar mecanismos de desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, repensando aspectos relacionados à gestão por competências, às políticas de capacitação e treinamento, à estipulação de metas e avaliação de desempenho, além de se definir políticas de ascensão funcional, de dimensionamento da força de trabalho e alocação de pessoas, bem como àquelas voltadas para a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho dos teletrabalhadores.

OLIVEIRA e PANTOJA (2018) também sustentam 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.

Os dizeres de OLIVEIRA e PANTOJA (2018) vão ao encontro das ações pretendidas pela Consultoria Executiva do Programa de Gestão, uma vez que esta está, conforme exposto em seu site, auxiliando as instituições do governo federal a:

- a) Criar normativos: modelos de todos os documentos e exemplos de outros órgãos;
- b) Criar tabelas de atividades: modelo para cada um dos sistemas e apoio na elaboração;
- c) Implantação do sistema (software): apoio na escolha e implantação do sistema do PDG;
- d) Capacitação e comunicação: página com manuais, vídeos e informações de suporte.

Ademais, a fim de auxiliar no processo de implementação do Programa de Gestão e do teletrabalho nos órgãos públicos, é importante destacar os aspectos positivos e os negativos dessa dinâmica.

ALVES (2018) afirma que os benefícios e prejuízos costumam depender do contexto da organização e do teletrabalhador, da tarefa a ser executada em teletrabalho e do perfil do trabalhador. Em geral, os benefícios mais evidentes para as organizações se traduzem em reduções de custos e aumento de produtividade. Já os trabalhadores costumam se beneficiar com maior qualidade de vida, decorrente, principalmente, do maior tempo livre e da redução do tempo gasto em trânsito.

Ademais, ALVES (2018) sustenta: “O teletrabalho também se mostrou uma prática bem-vista entre os trabalhadores, especialmente por oferecer a possibilidade de

realizar menos deslocamentos no trânsito intenso das cidades e de dispor de mais tempo livre. No entanto, há que se ter em mente as possíveis desvantagens da prática para o colaborador, de modo que em vez de mais tempo livre e convívio com os familiares, em alguns casos o que se observa são rotinas exaustivas de trabalho, crises familiares e isolamento social.”

ANDRADE (2020) também apresenta aspectos positivos e negativos do teletrabalho: “Os pontos positivos levantados com maior concordância foi o maior contato com o ambiente familiar e a possibilidade de não terem que enfrentar diariamente o trânsito para deslocamento até a sede do trabalho. Os pontos negativos levantados foram a 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.”

Ademais, NASCIMENTO (2020) dividiu os aspectos positivos e negativos do teletrabalho levando em consideração a perspectiva dos servidores e a dos gestores: “Os servidores identificaram que a maior vantagem do teletrabalho é a economia de tempo com deslocamento e engarrafamento, mas se mostraram receosos quanto a metas abusivas que podem ser cobradas se implementada essa modalidade de trabalho.”

“Sob o ponto de vista dos gestores, estes reconheceram que a maior vantagem do teletrabalho é a redução dos custos e aumento de produtividade, mas criticaram a possibilidade de distanciamento do servidor com a instituição.” NASCIMENTO (2020).

Já FARIA (2020) destaca, por um lado, os aspectos positivos do teletrabalho: “Os resultados desta pesquisa indicam que as percepções dos participantes são predominantemente positivas em relação às características do trabalho, como, por exemplo, autonomia para organizar e realizar o trabalho; suporte social do gestor; uso de ferramentas de comunicação; e condições de trabalho em regime de teletrabalho. Os benefícios percebidos pelos entrevistados indicam 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; entre outros.”

Por outro lado, FARIA (2020) aponta os aspectos negativos do teletrabalho: “As dificuldades e os desafios percebidos revelam preocupações relacionadas às características do contexto de teletrabalho e às características sociais do teletrabalho, como infraestrutura tecnológica provida pelo órgão (lentidão no sistema); fragilidade na

gestão do teletrabalho; e autodisciplina. As demandas de aprendizagem percebidas pelos teletrabalhadores parecem reforçar algumas dessas dificuldades e desafios, tendo sido citados temas como conhecimentos de informática (hardware e software) e gestão do tempo.”

Assim, vê-se que a implantação do Programa de Gestão (teletrabalho) no governo federal é um desafio complexo (com aspectos positivos e negativos), mas que, se tratado com maturidade, equilíbrio e respeito mútuo entre os atores (gestores e servidores), pode apresentar resultados positivos (aumento da produtividade e melhora na qualidade de vida).

2.2 - O TELETRABALHO NA SUFRAMA

Conforme estabelece a Instrução Normativa 01, de 31 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018), o teletrabalho é uma das três modalidades do Programa de Gestão. Na Suframa, optou-se, durante a experiência-piloto do Programa de Gestão (de 10 de agosto de 2020 a 09 de agosto de 2021), a utilização apenas da modalidade do teletrabalho. As modalidades semi-presencial e por tarefas poderão ser utilizadas após esse período.

Na Suframa, a implementação do teletrabalho se iniciou por três unidades: a CGTEC, o GT-Recursos e a CGMOI; pois essas foram as coordenações que elaboraram (via Nota Técnica) indicadores, metas e metodologias (com um histórico mínimo de seis meses) de suas atividades. Desse modo, essas 3 Notas Técnicas (uma da CGTEC, uma do GT-Recursos e uma da CGMOI), balizaram o Plano de Trabalho de cada uma das respectivas unidades.

Além dessas três Notas Técnicas, foi elaborada também a Gestão de Riscos do Teletrabalho da Suframa (BRASIL, 2020K). Esse documento analisa e estabelece mecanismos para se reduzir e/ou extinguir os 5 eventos de riscos detectados:

- a) O não atingimento de metas;
- b) O não atingimento da qualidade necessária na análise dos pareceres técnicos;
- c) O vazamento de dados e/ou interação indevida com as empresas;
- d) A mudança de gestão na Suframa; e
- e) A inadaptação ao novo método de análise.

Cada um dos Planos de Trabalho apresentam as atividades das unidades. No Plano de Trabalho do GT-Recursos (BRASIL, 2020J) só há uma atividade: a análise de

projetos de PD&I. No da CGMOI também só existe uma: a elaboração de artefatos de técnicos de tecnologia da informação e comunicações (TIC).

Já no Plano de Trabalho da CGTEC (BRASIL, 2020I), há três atividades: análise de projetos de bens de informática (também citados como projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I); processo produtivo básico (PPB) com aplicação em PD&I; e relatório de avaliação (RAD) das instituições credenciadas no Comitê de Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento na Amazônia (CAPDA).

No Plano de Trabalho da CGTEC (BRASIL, 2020I), 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, tal como uma nota técnica, nota informativa, parecer ou similar, cada unidade dessa nova atividade valerá (em termos de atingimento de meta) como uma unidade da atividade principal do Plano de Trabalho.

Após o desenvolvimento desses três Plano de Trabalhos, eles foram analisados por três áreas técnicas competentes, cada uma com um enfoque específico:

- a) Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGHU), unidade de recursos humanos da Suframa;
- b) Coordenação-Geral Planejamento e Programação Orçamentária (CGPRO), unidade responsável de acompanhamento de resultados institucionais da Autarquia; e
- c) A própria Coordenação-Geral de Modernização e Informática (CGMOI), unidade responsável pelos requisitos tecnológicos e pela segurança da informação da Suframa.

Com o aval dessas três coordenações-gerais temáticas (CGRHU, CGPRO e CGMOI), o Plano de Trabalho de cada uma das unidades (CGTEC, GT-Recursos e CGMOI) foi aprovado pelo respectivo dirigente da unidade.

A partir da publicação da Portaria 368 do Teletrabalho da Suframa, em 20 de maio de 2020 (BRASIL, 2020A), foi autorizada a experiência-piloto do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho. Já na Portaria 524 da Suframa, de 31 de julho de 2020 (BRASIL, 2020B), o Superintendente da Suframa publicou a lista com o nome dos servidores (das três unidades) que participariam, a partir do dia 10 de agosto de 2020, do primeiro ciclo trimestral da experiência-piloto do teletrabalho.

É importante destacar que todos os servidores constantes nesta lista assinaram, anteriormente, os respectivos Termo de Ciência e Responsabilidade. Para controlar as atividades desses servidores, a cada 30 dias eles, individualmente, têm de redigir o

respectivo Relatório de Acompanhamento Mensal Individual (RAMI). Assim, com base nesses RAMIs, o dirigente da unidade, a cada três meses, elabora o Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade.

Após um ano (de 10 de agosto de 2020 a 09 de agosto de 2021) e com base nos quatro Relatórios de Acompanhamento Trimestral da Unidade de cada unidade (ao todo serão 12, pois são três coordenações: CGTEC, GT-Recursos e CGMOI), o respectivo dirigente da unidade elaborará o Relatório de Acompanhamento Anual da Unidade, e o enviará para análise temática da área de gestão de pessoas (CGRHU) e da área de acompanhamento de resultados institucionais (CGPRO). Em seguida, a CGRHU e a CGPRO redigem parecer sobre a experiência-piloto de um ano da Suframa, e, com base nesse parecer, o Superintendente da Suframa emite decisão final sobre a possível conversão do Programa de Gestão de experiência-piloto para a implementação definitiva.

É importante destacar que, durante o ano da experiência-piloto, as demais unidades da Suframa que queiram participar, no futuro, do Programa de Gestão terão de criar os seus indicadores, metas e métodos, os quais deverão ter um histórico de, no mínimo seis meses, conforme a IN 01 (BRASIL, 2018). Depois disso, as coordenações que tiverem o seu Plano de Trabalho aprovados poderão, após a decisão do Superintendente, ingressar no Programa de Gestão, em qualquer das três modalidades: teletrabalho, por tarefa ou semi-presencial.

Como visto, a implantação do Programa de Gestão (teletrabalho) na Suframa envolve tanto as questões técnicas (normativos, indicadores, pareceres técnicos, dentre outros), quanto aspectos culturais que são, por sua essência, preponderantemente subjetivos. Por isso, para que a implantação do Programa de Gestão (teletrabalho) na Suframa ocorra com êxito, faz-se fundamental ressaltar as reflexões sobre as demandas técnicas e sobre os desafios culturais.

Em relação à questão cultural do teletrabalho (em oposição ao trabalho presencial), MROSS (2016) afirma: “A primeira delas (convicções) se refere à cultura da presencialidade no trabalho, herança do fordismo ainda arraigada de forma soberana na sociedade, a despeito do avanço tecnológico – que nos dias atuais permite não somente o acesso remoto a todas as ferramentas de trabalho necessárias à maior parte do trabalho intelectual, como também a comunicação à distância direta e instantânea entre colegas trabalhadores e chefias.”

Desse modo, para que a cultura do teletrabalho obtenha êxito, MROSS (2016) sustenta: “Assim, 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 corriqueiras, apoiado por um sistema adequado e transparente de controle de resultados, vez que a Administração – e seus servidores – devem prestar contas à sociedade.”

Ainda na seara dos desafios culturais, MEDEIRO (2018) acrescenta: “Com as novas tecnologias, sem dúvida, o trabalho em casa se tornou mais possível para a Administração Pública, que ainda nos dias de hoje sofre com mecanismos administrativos muito focados em controles e processos e menos em resultados.”

Ao incluir as metas em sua análise (uma demanda mais técnica), mas sem excluir a subjetividade da questão cultural, MEDEIRO (2018) afirma: “tanto os níveis de satisfação como os níveis de insatisfação foram praticamente os mesmos, levando a inferir que o teletrabalhador não se importa em trabalhar mais e que compensa ter uma meta de desempenho maior do que a dos trabalhadores presenciais para usufruir dos benefícios indiretos que o teletrabalho pode proporcionar.”

Ainda tratando das questões da meta (demanda mais objetiva) e da cultura (questão mais subjetiva), ANDRADE (2020) discorre: “Os órgãos impõem um aumento de produtividade, como uma condição obrigatória para o teletrabalho, e muitos servidores reclamam da forma como essa metrificação é criada, da sobrecarga de trabalho e até da alteração constante das metas. Dessa forma, percebe-se a necessidade de regulação das metas e de maior clareza nesse processo, para que os todos os envolvidos estejam satisfeitos com a divisão de trabalho e com o resultado que ele trará.

Ademais, ANDRADE (2020) analisa, por um lado, a necessidade de preparação (qualificação) dos gestores para lidarem com o teletrabalho: “A preparação dos gestores também é importante nesse processo. É uma forma diferenciada de gerenciar servidores presenciais e servidores que estão à distância, algumas vezes em outros países. Eles devem ser capacitados para fazer a metrificação do trabalho, motivar os teletrabalhadores, trabalhar a equipe que faz o trabalho presencial para diminuir possíveis conflitos com os servidores que estão à distância, entre vários pontos que envolvem o desenvolvimento das atividades.”

Por outro lado, ANDRADE (2020) reflete sobre a necessidade de preparação (qualificação) dos servidores para participarem do teletrabalho: “A preparação dessas pessoas, por meio de cursos de capacitação, torna-se importante para evitar que ocorram

problemas na execução das atividades, interferências que possam prejudicar a vida pessoal e a profissional. Muitas instituições não possuem nenhuma política ou diretriz voltadas para essas questões, tendo a formalização dos teletrabalhadores de forma muito precária.”

Em consonância com essas diretrizes, FARIA (2020) assevera: “Considerar as necessidades de aprendizagem requeridas pelas mudanças nas características do trabalho também pode contribuir para a adaptação do trabalhador ao regime de teletrabalho e para a otimização dos resultados, à medida que o teletrabalhador possivelmente terá de lidar com demandas de informática não solucionáveis pelo suporte de informática (e que pode não existir em algumas organizações); de comunicação mediada por meios eletrônicos (que pode requerer maior capacidade e habilidade de comunicação não verbal); além de lidar com a liberdade, que poderá exigir maior autodisciplina do trabalhador.”

No tocante à interação dos gestores com o teletrabalho, FARIA (2020) sustenta: “Com relação às implicações gerenciais, sugere-se que os gestores considerem o nível de autonomia e flexibilidade que se pretende conceder por meio do teletrabalho, uma vez que essa característica pode influenciar as percepções dos trabalhadores e, possivelmente, os resultados organizacionais.”

Em relação à percepção dos servidores sobre o teletrabalho, BARBOSA (2020) conclui: “De forma bem objetiva, os entrevistados entenderam que o teletrabalho nada mais é que uma forma de realizar as tarefas do serviço à distância por meio dos sistemas informatizados sem estar fisicamente no escritório ou repartição onde normalmente trabalham.”

“Ficou clara a visão positiva geral dos entrevistados em relação ao teletrabalho, tanto na visão dos que participaram das entrevistas quanto daqueles que responderam ao survey sobre se achavam que o teletrabalho dava certo na organização onde atuavam.” BARBOSA (2020).

Ademais, OLIVEIRA (2019) acrescenta: “Os resultados evidenciaram ainda, que questões relacionadas ao gênero, estado civil, se o cônjuge ou companheiro trabalha fora e o cargo ocupado na instituição não influenciam na atitude desenvolvida, todavia, foi possível identificar como preditoras de atitudes de ceticismo e aceitação, variáveis como idade, tempo de serviço, participação no teletrabalho e distância entre casa e trabalho”.

“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.”, OLIVEIRA (2019).

Por fim, ALVES (2018) conclui: “apesar do contexto específico de cada organização, conclui-se que 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 almejar maior qualidade de vida.”

2.3 - PRODUTIVIDADE

MANKIOW (2005) define produtividade como a quantidade de bens e serviços que um trabalhador pode produzir por hora de trabalho. Esse conceito possui simetria com o que MAZZUCATO (2014) relata: os economistas medem a produtividade comparando entradas e saídas da produção.

O conceito de produtividade apresentado por MANKIOW (2005) serviu de sustentáculo teórico para a aplicação prática do presente trabalho, visto que está em consonância com o que é solicitado pela legislação aplicada ao primeiro ciclo trimestral do teletrabalho da Suframa: a IN 01 (BRASIL, 2018) e a Portaria 368 (BRASIL, 2020A).

Está no art. 3º da IN 01 (BRASIL, 2018): “o Programa de Gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho dos servidores participantes”. Já, conforme o inciso I do Art. 3º da Portaria 368 (BRASIL, 2020A), um dos objetivos do teletrabalho é justamente aumentar a produtividade da Suframa.

MANKIOW (2005), além de conceituar a produtividade, discorre sobre como o nível de produtividade impacta diretamente nos padrões de vida da população de um país: “Quase todas as variações de padrão de vida podem ser atribuídas a diferenças de produtividade entre países, ou seja, a quantidade de bens e serviços produzidos em uma hora de trabalho”.

MANKIOW (2005) continua: “Em países onde os trabalhadores podem produzir uma grande quantidade de bens e serviços por unidade de tempo, a maioria das pessoas desfruta de padrões de vida elevada; em nações onde os trabalhadores são menos produtivos, a maioria das pessoas precisa enfrentar uma existência com maior escassez

e, portanto, menos confortável. De forma semelhante, a taxa de crescimento da produtividade de um país determina a taxa de crescimento de sua renda média”.

Se MANKIOW (2005) exemplifica o impacto da produtividade de dentro da instituição (empresa) para fora (sociedade), KOTLER *et al.* (2010) trata da produtividade sobre o aspecto interno: o comprometimento dos servidores (funcionários) com a instituição (empresa)

Para KOTLER *et al.* (2010), a felicidade dos empregados tem significativo impacto sobre sua produtividade. As empresas incluídas na lista das “100 melhores empresas para se trabalhar” do *The Sunday Times* superaram o *All-Share Index* da FTSE em 10 a 15%. Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar.

Nesse contexto, percebe-se que a produtividade, apesar de, à primeira vista, parecer algo preponderantemente matemático-racional, tem também o seu aspecto subjetivo-emotivo. Assim, a qualidade de vida dos servidores públicos em teletrabalho e o comprometimento desses servidores com a missão e os valores da respectiva instituição mostram-se premissas fundamentais para a melhoria da produtividade.

Em relação a essa complementaridade positiva (produtividade e qualidade), MROSS (2016) assevera que, na seara dos benefícios da implantação da prática (teletrabalho), não há dúvida de que o mais direto e significativo deles tem caráter subjetivo, isto é, a melhoria da qualidade de vida do teletrabalhador. A lógica da vantajosidade é universal, tem viés holístico, e possui extremo valor para as modernas teorias relativas à gestão de pessoas: quanto mais satisfeito e confortável o trabalhador se sentir, maiores a sua motivação e – por conseguinte – a qualidade do seu trabalho e a sua produtividade.

MROSS (2016) acrescenta que (uma pesquisa interna) indicou também uma ampla percepção de aumento expressivo de produtividade, melhoria da qualidade dos trabalhos e das condições laborais, tanto por parte dos servidores que adotaram a prática (do teletrabalho), quanto pelos que permaneceram na modalidade presencial.

Por fim, MROSS (2016) relata que a ideia da introdução do teletrabalho na CGU fundamentou-se no aumento da produtividade individual do servidor e na melhoria de sua qualidade de vida. Levando em consideração a Portaria 368 (BRASIL, 2020A), vê-se que essas premissas também constam no teletrabalho da Suframa. Conforme o art. 3º, são, dentre outros, objetivos do teletrabalho na Suframa: aumentar a produtividade e aumentar a qualidade de vida dos servidores.

2.4 - ANÁLISE DE PROJETOS DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (PD&I) DA SUFRAMA

A missão da Suframa é promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva (BRASIL, 2020C).

Um dos oito objetivos estratégicos da Suframa é estimular os investimentos e fortalecer a formação de capital intelectual e em ciência, tecnologia e inovação pelos setores público e privado

Para cumprir a sua missão e o objetivo estratégico supracitado, a Suframa fiscaliza as contrapartidas fiscais das empresas de bens de informática instaladas no Polo Industrial de Manaus (PIM): os projetos de PD&I (BRASIL, 2020C).

Consoante FRASCATI (2013), há três tipos de pesquisa e desenvolvimento (P&D):

a) Pesquisa básica: consiste em trabalhos experimentais ou teóricos realizados principalmente com o objetivo de adquirir novos conhecimentos sobre os fundamentos dos fenômenos e fatos observáveis, sem considerar uma determinada aplicação ou um uso em particular.

b) Pesquisa aplicada: consiste igualmente em trabalhos originais empreendidos com a finalidade de adquirir conhecimentos novos. No entanto, ela é dirigida principalmente a um objetivo ou um determinado propósito prático.

c) Desenvolvimento experimental: consiste em trabalhos sistemáticos baseados nos conhecimentos existentes obtidos por pesquisa e/ou experiência prática, tendo em vista a fabricação de novos materiais, produtos ou dispositivos, para estabelecer novos processos, sistemas e serviços ou melhorar consideravelmente os já existentes

Seguindo as diretrizes de FRASCATI (2013), o Decreto 10.521, de 15 de outubro de 2020 (que regulamente as legislações que tratam do benefício fiscal concedido às empresas que produzem bens e serviços do setor de tecnologia da informação e de comunicação na Zona Franca de Manaus e que investem em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Amazônia Ocidental ou no Estado do Amapá), considera atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação:

a) Pesquisa básica: trabalho experimental ou teórico executado primariamente para a aquisição de novo conhecimento dos fundamentos subjacentes aos fenômenos e fatos observáveis, sem qualquer aplicação particular ou uso em vista;

b) Pesquisa aplicada: pesquisa original realizada com o objetivo de adquirir conhecimento, a qual é primariamente dirigida a um objetivo ou a um alvo prático específico;

c) Desenvolvimento experimental: trabalho sistemático, baseado em conhecimento pré-existente e destinado a produzir novos produtos e processos ou aperfeiçoar os já existentes;

d) Inovação tecnológica: implementação de produtos, bens e serviços ou de processo tecnológico novo ou significativamente aprimorado;

e) Formação ou capacitação profissional: aquelas de níveis médio, superior ou de pós-graduação, em áreas consideradas prioritárias pelo Comitê de Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento na Amazônia (Capda), ou aquelas vinculadas às atividades de que tratam das letras “a” a “d”; e

f) Serviços de consultoria científica e tecnológica: estudos, ensaios e testes, atividades de normalização, gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, de gestão tecnológica, de fomento à invenção e à inovação e de gestão e controle da propriedade intelectual gerada nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, desde que associadas a quaisquer das atividades previstas nas letras “a” a “d”.

Segundo CAVALCANTE (2017), o Estado poderia envidar esforços para dar robustez ao aparato legal relacionado à avaliação das atividades de P&D, para assim garantir a segurança jurídica ao Estado e às empresas.

Nesse sentido, o governo federal proporcionou maior robustez ao aparato legal ao publicar o Decreto 10.521, de 15 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020N), que regulamenta legislações que tratam do benefício fiscal concedido às empresas que produzem bens e serviços do setor de tecnologia da informação e de comunicação na Zona Franca de Manaus e que investem em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Amazônia Ocidental ou no Estado do Amapá.

Para garantir mais segurança jurídica ao Estado e às empresas, o Decreto 10.521 revogou o Decreto nº 6.008, de 29 de dezembro de 2006; o Decreto nº 9.941, de 25 de julho de 2019; e o art. 2º do Decreto nº 9.867, de 27 de junho de 2019.

CAVALCANTE (2017) defende que o Estado (neste caso, a Suframa) também poderia implementar melhorias contínuas nos processos internos correspondentes, via procedimentos, sistemas e recursos humanos devidamente capacitados e preocupados com o desempenho desta política pública, visto que a atuação ineficiente do Estado também pode impactar a eficiência das atividades de P&D executadas.

As elucubrações de CAVALCANTE (2017) a respeito das políticas públicas de PD&I no Brasil, em especial na Suframa, relacionam-se com os pensamentos de MAZZUCATO (2014), a qual demonstra a importância da ação do Estado no estímulo à PD&I e suas consequências para as economias das nações.

MAZZUCATO (2014) assevera que, embora os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) continuem a apresentar enormes diferenças em seus gastos com P&D, é interessante notar que os países europeus que mais sofreram com a crise financeira de 2008, que depois se transformou em uma crise da dívida soberana, foram também os com menores gastos em P&D. Neste contexto é válido ressaltar que tanto FRASCATI (2013) (metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental), quanto OSLO (2004) (proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica) são iniciativas da OCDE.

Indo ao encontro do pensamento de MAZZUCATO (2014), OSLO (2004) apresenta: “No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. No nível micro — dentro das empresas — a P&D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico.”

Prosseguindo em sua reflexão, MAZZUCATO (2014) sustenta que, apesar da percepção dos Estados Unidos como epítome da criação de riqueza liberada pelo setor privado, na verdade foi o Estado que se envolveu em escala maciça com os riscos do empreendedorismo para estimular a inovação.

MAZZUCATO (2014) exemplifica sua tese com quatro importantes casos de sucesso: Darpa (a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa do governo americano), SBIR (Programa de Pesquisa para a Inovação em Pequenas Empresas), o *Orphan Drug Act* (a UE aprovou seu próprio *Orphan Drug Act* em 2001, imitando o decreto aprovado nos Estados Unidos em 1983) e a National Nanotechnology Initiative

(Iniciativa Nacional de Nanotecnologia). O que elas têm em comum é uma abordagem proativa do Estado para moldar um mercado a fim de impulsionar a inovação.

Mais uma vez, indo ao encontro do pensamento de MAZZUCATO (2014), OSLO (2004) sustenta: “Assim, a empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências.”

“Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas.” MAZZUCATO (2014),

“Competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos”. MAZZUCATO (2014),

Uma vez que a Suframa tem como missão promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva, vê-se que, conforme o pensamento de MAZZUCATO (2014), a Suframa pode ter um papel semelhante no Brasil (guardadas as devidas peculiaridades) aos quatro exemplos de sucesso citados dos Estados Unidos.

Ademais, MAZZUCATO (2014) discorre que um problema ainda maior envolvendo as políticas baseadas em P&D é a falta de entendimento quanto aos ativos complementares que devem estar no lugar no nível da empresa e que possibilitam a chegada das inovações tecnológicas ao mercado, isto é, infraestrutura ou recursos de marketing.

Nesse contexto, apesar de MAZZUCATO (2014) destacar a importância do marketing como um dos ativos complementares para as empresas nas políticas públicas baseadas em P&D, tal assunto (marketing e comunicação) deve ser tratado com a devida atenção também pelo ente governamental: a Suframa.

Assim, a Suframa precisa gerir estrategicamente a sua comunicação, comunicando-se melhor com o seu público-alvo, uma vez que poucos cidadãos sabem o que é a Suframa, o que ela faz e qual é a sua área de atuação. Muitos cidadãos pensam que a área de atuação da Suframa se restringe à cidade de Manaus, o que não é verdade.

CAPÍTULO 3

MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 - METODOLOGIA EXPERIMENTAL PARA CALCULAR A PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES EM TELETRABALHO

Para mensurar 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 (de 10 de agosto a 10 de novembro de 2020), foram levados em consideração dois números.

O primeiro número é a meta estabelecida para os servidores em teletrabalho, ou seja, é 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 (servidores que não participam do teletrabalho) é diferente da meta dos servidores em teletrabalho. Isso ocorre, porque, conforme a Portaria 368 da Suframa (BRASIL, 2020A), a meta para os servidores em teletrabalho tem de ser, no mínimo, 15% superior à meta dos servidores em trabalho presencial.

Quando aplicado ao caso concreto, 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, tem-se a Eq. (3.1):

$$MT = MP (1 + X\%) \quad (3.1)$$

Em que:

MT: meta de análise de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho, definida antes do início do ciclo trimestral, no Plano de Trabalho.

MP: meta de análise de projetos de PD&I para os servidores em trabalho presencial, definida antes do início do ciclo trimestral, no Plano de Trabalho.

X%: 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 (e não a dos servidores que trabalham presencialmente) será mensurada pela subtração: número de projetos de

PD&I realmente feitos pelos servidores em teletrabalho no primeiro ciclo trimestral do teletrabalho (FT) menos o número da meta de projetos de PD&I analisados pelos servidores em teletrabalho no primeiro ciclo trimestral (MT). Caso a produtividade dos servidores em teletrabalho (PT) for maior ou igual a zero, ela será suficiente. Caso contrário, ela será insuficiente. Assim, tem-se a Eq. (3.2):

$$PT = FT - MT \quad (3.2)$$

Se $PT \geq 0$, produtividade suficiente

Se $PT < 0$, produtividade insuficiente

Em que:

PT: produtividade;

FT: número de projetos realmente feitos pelos servidores em teletrabalho, após a conclusão do primeiro ciclo trimestral, no Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade.

3.2 - METODOLOGIA PARA A MENSURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DESPENDIDO NA ANÁLISE DE UM ÚNICO PROJETO DE PD&I

Para mensurarmos se houve ou não, no primeiro ciclo trimestral, melhoria da produtividade no tempo médio despendido para se analisar (mantendo a qualidade necessária) um único projeto de PD&I, foram levadas em consideração as seguintes equações.

A Eq. (3.3), que calcula o total de horas trabalhadas em três meses, é composta por três variáveis. A primeira é o número de horas por dia de trabalho de um servidor (H): oito horas. A segunda variável é o número de dias úteis em um mês (D): vinte e dois dias (nesta conta não estão sendo consideradas férias, licenças e afins). A terceira variável é a quantidade de meses no ciclo trimestral (M): três meses. Assim, a Eq. (3.3) calcula o número de horas trabalhadas no trimestre (HTRI), cujo valor, para o presente trabalho, é $HTRI = 528$ horas.

$$HTRI = H \times D \times M \quad (3.3)$$

A Eq. (3.4) calcula, conforme a meta estabelecida no Plano de Trabalho, o tempo para se fazer uma única análise de projeto de PD&I, por um servidor em trabalho presencial. Para tanto, divide-se o número de horas trabalhadas num trimestre pela meta de análises de PD&I, para os servidores em trabalho presencial. Assim, tem-se:

$$HMP = \frac{HTRI}{MP} \quad (3.4)$$

Em que:

HMP: tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em trabalho presencial.

A Eq. (3.5) é semelhante à Eq. (3.4), só que, em vez de se referir ao servidor em trabalho presencial, refere-se ao servidor em teletrabalho. Assim, tem-se:

$$HMT = \frac{HTRI}{MT} \quad (3.5)$$

Em que:

HMT: tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base em sua meta.

A Eq. (3.6) é similar à Eq. (3.5), só que em vez de se referir à meta dos servidores em teletrabalho (um número anterior ao início do ciclo trimestral), ela se refere à quantidade de análises de PD&I feitas durante o ciclo trimestral (esse número é definido ao final do ciclo trimestral). Assim, tem-se:

$$HFT = \frac{HTRI}{FT} \quad (3.6)$$

Em que:

HFT: tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base no que foi efetivamente feito.

Assim, na Eq. (3.7), para calcular se o tempo médio para fazer uma única análise de projeto de PD&I no teletrabalho diminuiu, foi feita a subtração: HMT - HFT. Caso o resultado seja maior ou igual a zero, o tempo médio diminuiu, o que demonstra que houve aumento da produtividade. Caso o resultado seja menor que zero, o tempo médio aumentou, comprovando que houve uma queda na produtividade. Assim, têm-se:

$$TM = HMT - HFT \quad (3.7)$$

Se $TM \geq 0$, houve aumento da produtividade

Se $TM < 0$, houve queda da produtividade

Em que:

TM: tempo médio

Por fim, uma vez que essa metodologia visa mensurar a produtividade no tempo médio despendido para se analisar (mantendo a qualidade necessária) um único projeto de PD&I, ou seja, a qualidade das análises precisa ser mantida, faz-se necessário tratar da Gestão de Riscos do Teletrabalho. Antes do início do teletrabalho, foi redigida a Gestão de Riscos do Teletrabalho (BRASIL, 2020K), na qual foram identificados 5 eventos de risco:

- a) o não atingimento de metas;
- b) o não atingimento da qualidade necessária na análise dos pareceres técnicos;
- c) o vazamento de dados e/ou interação indevida com as empresas;
- d) a mudança de gestão na Suframa; e
- e) inadaptação ao novo método de análise.

Na Gestão de Riscos do Teletrabalho (BRASIL, 2020K) são apresentados a categoria de risco, o nível do risco, a resposta ao risco, as causas, as consequências, os controles atuais e o plano de ação para cada um dos eventos de riscos, incluindo o do não atingimento da qualidade necessária na análise dos pareceres técnicos. O detalhamento desse tópico, no entanto, não faz parte do objetivo deste trabalho.

3.3 - METODOLOGIA PARA CALCULAR O 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 esse dado, 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,

Assim, conforme a Eq. (3.8), a produtividade no passivo analítico é calculada com uma subtração: dia inicial (T0) menos dia final (T3). Caso o resultado seja maior que zero, houve aumento da produtividade. Caso o resultado seja menor ou igual a zero, não houve aumento da produtividade. Logo:

$$PPA = T0 - T3 \quad (3.8)$$

Se $PPA > 0$, houve aumento de produtividade

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

Em que:

PPA: produtividade do passivo analítico;

T0: quantidade de projetos no passivo analítico no 1º dia do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, 10 de agosto de 2020.

T3: quantidade de projetos no passivo analítico no último dia do ciclo trimestral do teletrabalho, 10 de novembro de 2020.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O ALCANCE DA META ESTABELECIDADA PARA OS SERVIDORES EM TELETRABALHO

Com as equações definidas, fez-se necessária a obtenção dos dados da CGTEC e do GT-Recursos. Esses foram obtidos, principalmente, via Lei de Acesso à Informação (LAI), a lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), juntamente à Suframa, e via sítios eletrônicos oficiais do governo federal.

4.1.1 - CGTEC

Conforme dados da Nota Técnica CGTEC (BRASIL, 2020G) que balizou o Plano de Trabalho da CGTEC (BRASIL, 2020I), (que abrange o período do segundo semestre de 2018 ao primeiro semestre de 2019, ou seja, um ano), foram analisados 392 projetos de PD&I por, ao todo, 14 servidores diferentes.

Ocorre que, neste período de um ano, esses 14 servidores não se dedicaram exclusivamente à atividade de análise de bens de informática, pois, na CGTEC, também existem outras atividades. Assim, numa média puramente matemática para este período de um ano, 8,8 servidores ficaram dedicados à atividade de análise de projetos de PD&I.

Como foram analisados 392 projetos de PD&I por 8,8 servidores, pode-se concluir que cada técnico analisou 44,54 projetos por ano ($392 / 8,8 = 44,54$). Esse valor, na Nota Técnica da CGTEC (BRASIL, 2020G), foi arredondado para cima; assim, a média anual de projetos analisados por servidor ficou em 45.

A partir dessa média anual (45) chegou-se à média trimestral (45 projetos / 4 trimestres) de 11,25 projetos de PD&I analisados por cada técnico. Esse número, tal como o anterior, foi arredondado, só que, agora, para baixo, na Nota Técnica da CGTEC (BRASIL, 2020G). Desse modo, a média trimestral de análise por servidor foi 11 projetos de PD&I.

Com a produtividade trimestral de 11 projetos analisados por servidor em trabalho presencial e com um grande volume de projetos no passivo analítico, coordenadores e técnicos da CGTEC-COATE reuniram-se e decidiram, de comum

acordo, que, para reduzir o passivo analítico num lapso temporal menor, seria possível e viável subir a meta trimestral de 11 para 14 projetos analisados por servidor, em trabalho presencial.

Assim, com o comprometimento das partes, 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, na Eq. (3.1), $MP = 14$.

Conforme a Portaria 368 do Programa de Gestão da Suframa (BRASIL, 2020A), para um servidor participar do teletrabalho, ele tem que ter uma meta, 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 (14). Logo, na Eq. (3.1), $X\% = 21,42\%$ e $MT = 17$.

Com a MT da CGTEC definida (17), foi averiguado o número de projetos de PD&I realmente feitos pelos servidores em teletrabalho (FT), após a conclusão do primeiro ciclo trimestral, no Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade da CGTEC (BRASIL, 2020L).

Na portaria 524, que autoriza 20 servidores da Suframa a participarem do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, 16 desses servidores estavam lotados na CGTEC. Desses 16, no entanto, 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 tinham como atividade a análise de projetos de PD&I, no entanto, eles também eram responsáveis por outras atividades, as quais eram definidas conforme cada servidor. Por isso, esses 5 servidores não precisaram entregar, necessariamente, 17 análises de PD&I. Diante do exposto, por uma questão didática, 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 dito, esses 4 técnicos teriam, à princípio, dedicação exclusiva à análise de projetos de PD&I. No entanto, vale ressaltar que, no Plano de Trabalho da CGTEC (BRASIL, 2020I) está escrito: “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 (para fins de meta) 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 (BRASIL, 2020L), 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 (sendo uma dessas a atividade Quitação). A Tabela 4.1 consolida esses números.

Tabela 4.1 - Meta e realização dos servidores em teletrabalho na CGTEC.

	Análise de Projetos de PD&I		Outras Atividades		Total	
	Meta	Feito	Meta	Feito	Meta	Feito
Servidor A	17	23	0	10	17	33
Servidor B	17	34	0	0	17	34
Servidor C	17	16	0	3	17	19
Servidor D	17	44	0	2	17	46
Total	68	117	0	15	68	132
Média	17	29,25	0	3,75	17	33

Fonte: Adaptado do Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade da CGTEC (BRASIL, 2020L).

Diante do exposto na Tabela 4.1, vê-se que esses 4 servidores que, a princípio, fariam apenas a atividade de análise de projetos de PD&I fizeram também outras atividades, as quais, conforme previamente explicado no Plano de Trabalho da CGTEC (BRASIL, 2020I), são contabilizadas para o atingimento da meta. Assim, em média, esses 4 técnicos tinham como meta a entrega de 17 projetos de PD&I (MT = 17), e entregaram 33 unidades (FT = 33).

Com a definição dessas duas variáveis, tem-se, conforme a Eq. (3.2), a definição da produtividade dos servidores em teletrabalho: $PT(16) = FT(33) - MT(17)$. Como a produtividade foi maior ou igual a zero: $PT(16) \geq 0$, conclui-se que a produtividade foi suficiente. Desse modo, a Figura 4.1 mostra as médias MP, MT, FT e também a produtividade (PT).

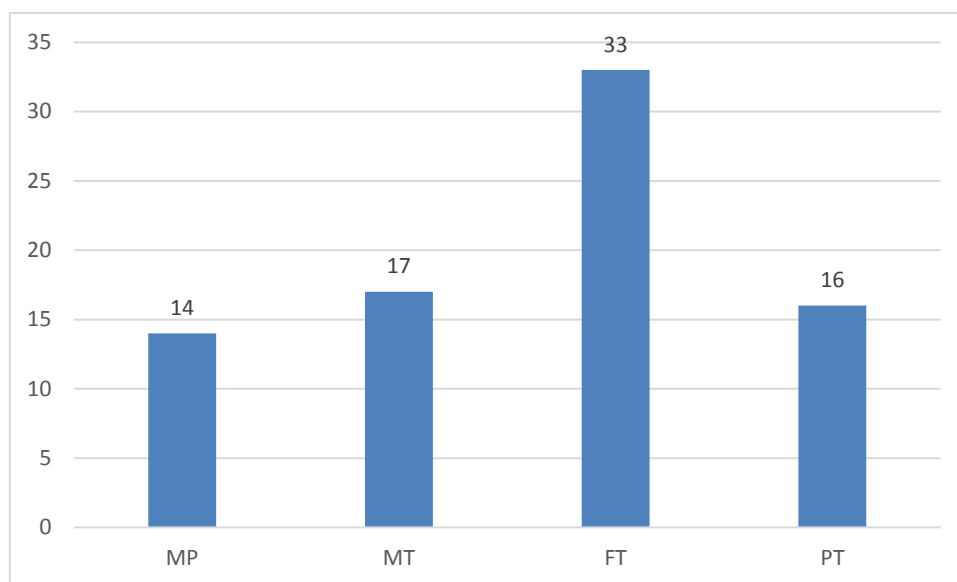


Figura 4.1 - Análise de Projetos de PD&I na CGTEC.

Ao se analisar a Figura 4.1, confirma-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, conforme a Eq. (3.1) vê-se 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 % (X).

O segundo patamar, consoante a Eq. (3.2), comprova que a meta do teletrabalho ($MT = 17$), estabelecida no início do primeiro ciclo trimestral, foi superada ($FT = 33$), após decorridos os três meses.

No terceiro patamar, também conforme a Eq. (3.2) atesta-se 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, observa-se que a implantação do Programa de Gestão na modalidade teletrabalho na CGTEC comprovou-se com números, indicadores e equações que é produtiva.

4.1.2 - GT-Recursos

Consoante dados da Nota Técnica do GT-Recursos (BRASIL, 2020H) que sustentou o Plano de Trabalho (BRASIL, 2020J) da unidade, foram analisados 170 projetos de PD&I, entre agosto de 2019 e janeiro de 2020 (6 meses). Assim, se dividir os 170 projetos pelos 6 meses, chega-se a uma média mensal de 28,33 projetos analisados na unidade ($170 / 6 = 28,33$).

Como, no GT-Recursos, estavam, à época, lotados 4 técnicos, se dividir 28,33 por 4, obtém-se uma média mensal de 7,08 projetos de PD&I analisados por servidor em trabalho presencial ($28 / 4 = 7,08$). Esse número, para fins de controle, foi arredondado para 7. Uma vez que, no Plano de Trabalho do GT-Recursos (BRASIL, 2020J), para o ingresso na experiência-piloto do teletrabalho, tem de haver a meta trimestral referencial dos servidores em trabalho presencial e a meta trimestral para os servidores em teletrabalho, foram feitos os seguintes cálculos.

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% (X%) em relação à meta presencial (21 projetos), lembrando que, conforme a Portaria 368 do Programa de Gestão da Suframa (BRASIL, 2020A), a meta do teletrabalho tem de ser, no mínimo, 15% superior à meta referencial. Assim, conforme a Eq. (3.1), a meta para quem estiver em teletrabalho, no GT-Recursos, é de 25 projetos de PD&I analisados por trimestre (MT = 25).

Com a MT do GT-Recursos definida (25), foi averiguado o número de projetos de PD&I realmente feitos pelos servidores em teletrabalho (FT), após a conclusão do primeiro ciclo trimestral, no Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade do GT-Recursos (BRASIL, 2020M).

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 (BRASIL, 2020M) que o servidor E entregou 27 análises de PD&I e o servidor F, 30, totalizando 57 entregas. Se dividir as 57 análises de projetos de PD&I pelos 2 servidores, tem-se a média de 28,5 entregas por servidor (FT), conforme consta na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Meta e realização dos servidores em teletrabalho no GT-Recursos.

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

Fonte: Adaptado do Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade GT-Recursos (BRASIL, 2020M).

Como MT (25) e FT (28,5) já estão definidos, pode ser calculada a produtividade (PT) no teletrabalho do GT-Recursos, conforme a Eq. (3.2): $FT (28,5) - MT (25) = PT (3,5)$. Como $PT (3,5) \geq 0$, a produtividade foi suficiente. Desse modo, na Figura 4.2, são apresentadas MP, MT e FT e PT para o GT Recursos.

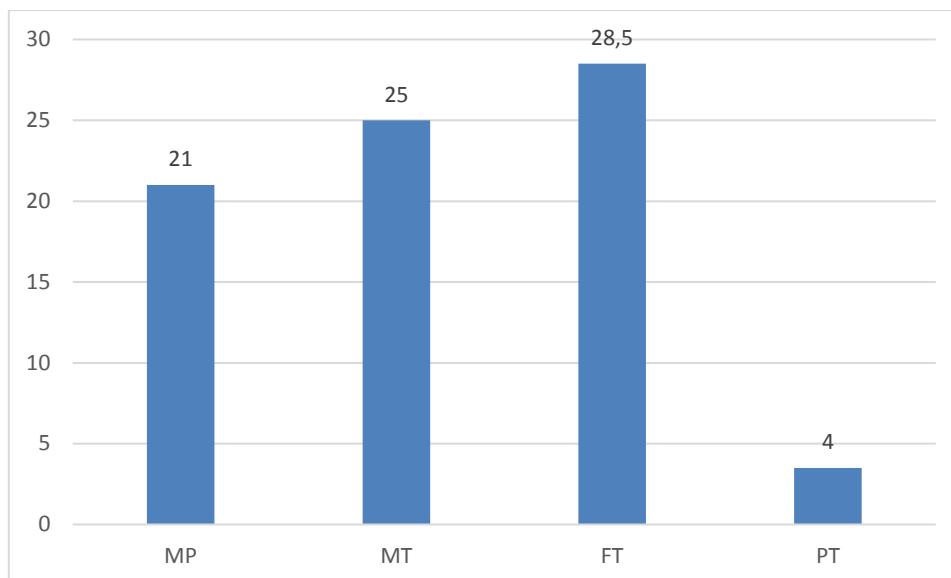


Figura 4.2 - Análise de Projetos de PD&I no GT-Recursos.

Ao se analisar a Figura 4.2, confirma-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade na análise de projetos de PD&I do GT-Recursos em três patamares.

No primeiro, vê-se que 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 indo além deles, tendo um aumento de 19,05% (X).

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.

Por fim, no terceiro patamar, 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, nota-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, no GT-Recursos comprovou-se com números, indicadores e equações que é produtiva.

4.2 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DESPENDIDO NA ANÁLISE DE UM ÚNICO PROJETO DE PD&I

4.2.1 - CGTEC

Conforme a Eq. (3.3), os servidores (seja presencialmente, seja em teletrabalho) têm de cumprir uma jornada laboral trimestral de 528 horas ($HTRI = 528$). Assim, uma vez que a meta presencial é de 14 análises de projetos de PD&I ($MP = 14$), se dividir, conforme a Eq. (3.4), as 528 horas de jornada laboral pela meta de 14 projetos, tem-se na CGTEC o tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em trabalho presencial, de 37,71 horas ($HMP = 37,71$).

Paralelamente, mas agora 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 Eq. (3.5), as 528 horas trabalhadas por trimestre por 17, obtém-se o tempo médio de 31,05 horas ($HMT = 31,06$), para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base em sua meta.

Como o valor de HMT (31,06 horas) corresponde a uma projeção anterior ao início do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, tem-se que calcular, conforme a Eq. (3.6), o tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho na CGTEC, com base no que foi efetivamente feito (HFT). Valor esse que é encontrado após o encerramento do ciclo trimestral. Assim, dividindo as 528 horas ($HTRI = 528$) pela entrega efetiva ($FT = 33$), tem-se ao valor de 16,00 ($HFT = 16,00$).

Desse modo, a fim de calcular se houve aumento da produtividade do tempo médio (TM) para se analisar um único projeto de PD&I, foi usada a Eq. (3.7): $TM (15,06) = HMT (31,06) - HFT (16,00)$. Como o tempo médio ($TM = 15,06$) foi maior ou igual a zero, conclui-se que houve aumento da produtividade. Com base nessas explicações, são apresentados, na Figura 4.3, os tempos médios HMP, HMT e HFT e a produtividade TM, para a CGTEC.

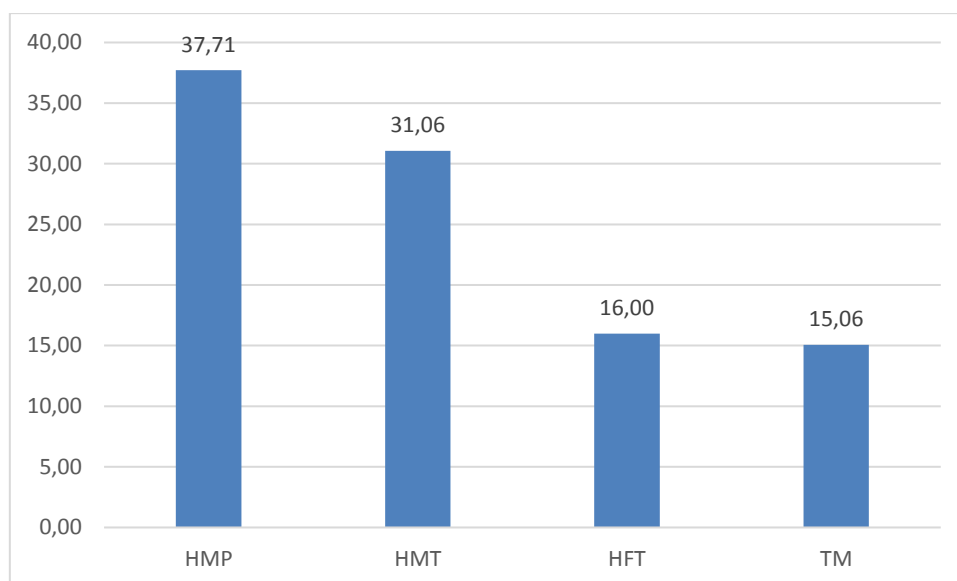


Figura 4.3 - Tempo médio de análise de 1 projeto de PD&I na CGTEC.

Ao analisar a Figura 4.3, confirma-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade no tempo médio de se analisar apenas um único projeto de PD&I, em três vieses.

No primeiro, vê-se que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 31,06) é menor que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta presencial (HMP = 37,71).

No segundo viés, comprova-se que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 31,05) diminuiu (HFT = 16,00) após os três meses.

Por fim, no terceiro viés, atesta-se que houve o aumento da produtividade do tempo médio (TM = 15,06) para se analisar um único projeto de PD&I.

Diante do exposto, observa-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, na CGTEC comprovou-se com números, indicadores e equações ser produtiva.

4.2.2 - GT-Recursos

Conforme a Eq. (3.3), os servidores (seja presencialmente, seja em teletrabalho) têm de cumprir uma jornada laboral trimestral de 528 horas (HTRI = 528). Assim, uma vez que a meta presencial é de 21 análises de projetos de PD&I (MP = 21), se dividir, conforme a Eq. (3.4), 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 projetos de PD&I, por um servidor em trabalho presencial, de 25,14 horas ($HMP = 25,14$).

Paralelamente, mas agora levando em consideração a meta de 25 análises de projetos de PD&I para os servidores em teletrabalho ($MT = 25$), se dividir, conforme a Eq. (3.5), 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 projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base em sua meta.

Como o valor de HMT (21,12 horas) corresponde a uma projeção anterior ao início do primeiro ciclo trimestral do teletrabalho, tem-se que calcular, conforme a Eq. (3.6), o tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho no GT-Recursos, com base no que foi efetivamente feito (HFT). Valor esse que é encontrado após o encerramento do ciclo trimestral. Assim, dividindo as 528 horas ($HTRI = 528$) pela entrega efetiva ($FT = 28,5$), chega-se ao valor de 18,52 ($HFT = 18,52$).

Desse modo, para calcular se houve aumento da produtividade do tempo médio (TM) em um único projeto de PD&I, usou-se a Eq. (3.7). Assim, uma vez que o tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho, com base em sua meta, foi de 21,12 horas ($HMT = 21,12$), sendo este maior que o tempo médio para se fazer uma única análise de projetos de PD&I, por um servidor em teletrabalho no GT-Recursos, com base no que foi efetivamente feito ($HFT = 18,52$), pode-se concluir que houve aumento de produtividade: $HMT (21,12) - HFT (18,52) = TM (2,60)$.

Com base nas explicações acima, são apresentados, na Figura 4.4, os tempos médios HMP, HMT e HFT e a produtividade TM, para o GT-Recursos.

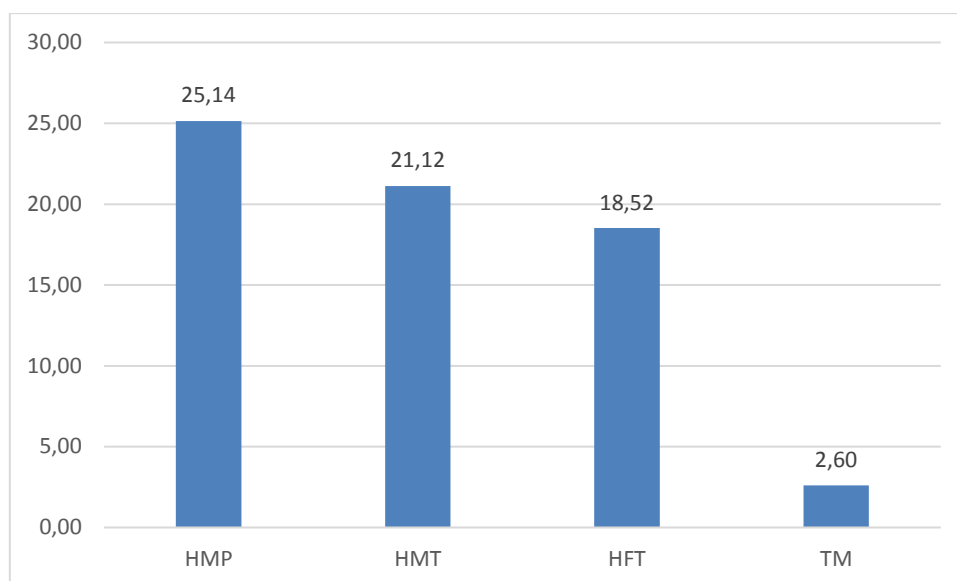


Figura 4.4 - Tempo médio de análise de 1 projeto de PD&I no GT-Recursos.

A Figura 4.4 mostra que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade no tempo médio de se analisar um único projeto de PD&I, em três vieses.

No primeiro, 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).

No segundo viés, comprova-se que o tempo médio de se fazer uma análise de PD&I conforme a meta do teletrabalho (HMT = 21,12) foi diminuído (HFT = 18,52), após três meses.

Por fim, no terceiro viés, atesta-se que houve aumento da produtividade do tempo médio (TM = 2,60), para se analisar um único projeto de PD&I.

Diante do exposto, vê-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, no GT-Recursos comprovou-se com números, indicadores e equações de fato produtiva.

4.3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DO PASSIVO ANALÍTICO

4.3.1 - 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 ($T_0 = 622$). 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 ($T_3 = 500$). Assim, conforme a Eq. (3.8), houve a diminuição de 122 projetos no passivo analítico. Logo, na Figura 4.5, são apresentados o T_0 , T_3 e a produtividade do passivo analítico (PPA).

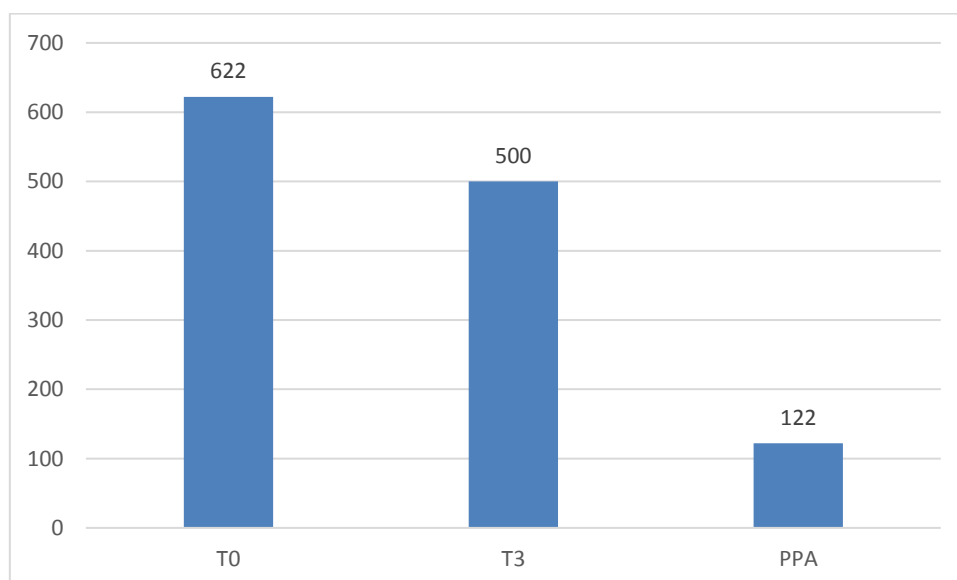


Figura 4.5 - Passivo Analítico dos projetos de PD&I na CGTEC.

Ao se observar a Figura 4.5, nota-se que a implantação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, proporcionou o aumento da produtividade do passivo analítico da CGTEC ($PPA = 122$), uma vez que o estoque inicial ($T_0 = 622$) diminuiu ($T_3 = 500$).

É importante destacar que, se a PPA (122) 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).

4.3.2 - 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 Eq. (3.8), houve a diminuição de 151 projetos no passivo analítico. Logo, na Figura 4.6, são apresentados o $T0$, $T3$ e a produtividade do passivo analítico (PPA).

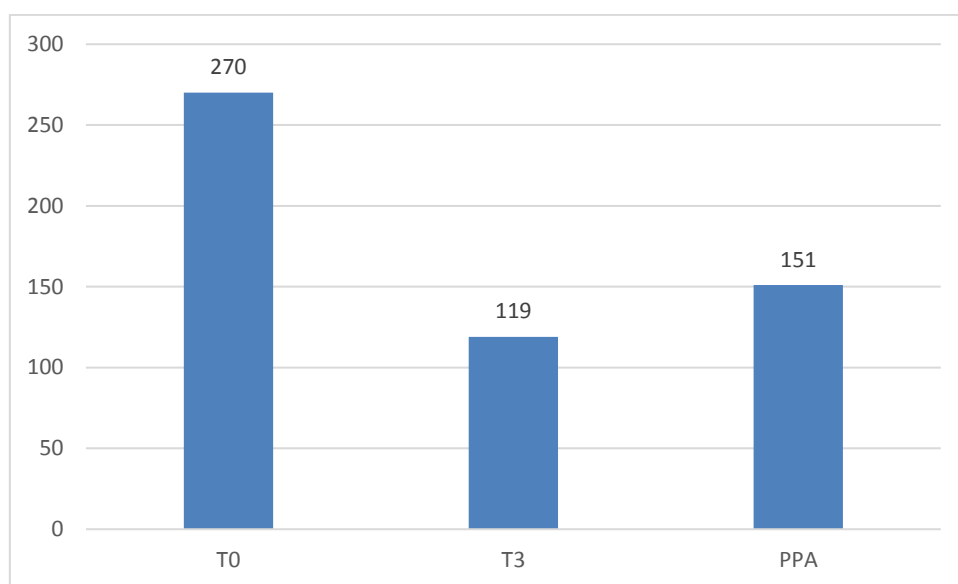


Figura 4.6 - Passivo Analítico dos projetos de PD&I no GT-Recursos.

Ao analisar a Figura 4.6, 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 o estoque inicial ($T0 = 270$) diminuiu ($T3 = 119$).

Ademais, ressalta-se 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.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 - CONCLUSÕES

Por meio de dados e análises apresentados neste trabalho, pode-se afirmar que a implementação do Programa de Gestão, na modalidade teletrabalho, na Suframa (CGTEC e GT-Recursos), melhorou a produtividade das análises dos projetos de PD&I em suas três vertentes.

Na primeira vertente, aferiu-se que houve aumento do número de projetos de PD&I analisados no primeiro ciclo trimestral do teletrabalho (de 10 de agosto de 2020 a 10 de novembro de 2020);

Na segunda, comprovou-se que o tempo médio despendido na análise de um único projeto de PD&I diminuiu, durante o primeiro ciclo trimestral do teletrabalho;

Na terceira vertente, constatou-se que o aumento da produtividade do teletrabalho diminuiu o número de projetos no passivo analítico.

Assim, conforme comprovado, o Programa de Gestão se mostra uma dinâmica gerencial que contribui significativamente para a melhoria da produtividade do serviço público brasileiro, neste caso específico na Suframa, mas também podendo ser aplicado em outras instituições.

5.2 - SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Devido à grande abrangência do assunto abordado neste estudo, são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para a continuação do presente trabalho:

- Analisar a produtividade do 2º ciclo trimestral do Programa de Gestão da Suframa na CGTEC e no GT-Recursos, e dos ciclos posteriores.
- Analisar a percepção dos envolvidos (dirigente da unidade, chefe imediato e servidores) no Programa de Gestão sobre o teletrabalho.
- Estudar a viabilidade de expansão do Programa de Gestão da Suframa para outras unidades, além da CGTEC, GT-Recursos e CGMOI.

- Analisar o impacto da transição do Programa de Gestão da Suframa da IN 01, de 31 de agosto de 2018, para a IN 65, de 30 de julho de 2020.
- Analisar o impacto da Consultoria Executiva do Programa de Gestão para a consolidação, a legitimação e a normatização do Programa de Gestão da Suframa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. C. **Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020, 157 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 20h03min.

ALVES, E. P. A. P. **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 novembro de 2020, 20h12min.

ANDRADE, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020, 171 p., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38921/1/2020_LaizeLopesSoaresdeAndrade.pdf>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 20h34min.

BARBOSA, C. da S. **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., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38817>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 20h37min.

BRASIL. **Decreto 10.521, de 15 de outubro de 2020**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.521-de-15-de-outubro-de-2020-283218173>>. Acesso em: 29 de novembro de 2020, 15h31min.

BRASIL. **Institucional. Atualizado em 11 de junho de 2020**. Disponível em: <<https://www.gov.br/suframa/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 21h07min.

BRASIL. **Instrução Normativa nº. 1, de 31 de agosto de 2018**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 21h11min.

BRASIL. **Instrução Normativa nº. 65, de 30 de julho de 2020**. 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 novembro de 2020, 21h23min.

BRASIL. **Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 21h27min.

BRASIL. **Nota Técnica 3 – GT-Recursos.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Nota Técnica 5 – CGTEC.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Nota Técnica 6 – Gestão de Riscos do Teletrabalho.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I. Atualizado em 08 de jun. de 2020.** Disponível em: <<https://www.gov.br/suframa/pt-br/zfm/pesquisa-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 20h09min.

BRASIL. **Plano de Trabalho CGTEC.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Plano de Trabalho GT-Recursos.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Portaria nº. 524, de 31 de julho de 2020.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Portaria nº. 368, de 20 de maio de 2020.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-368-de-20-de-maio-de-2020-258045845>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 22h13min.

BRASIL. **Portaria nº. 45, de 25 de janeiro de 2021.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-45-de-25-de-janeiro-de-2021-301398510>>. Acesso em 30 de janeiro de 2021, 08h51m.

BRASIL. **Programa de Gestão.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 22h30min.

BRASIL. **Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade da CGTEC.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **Relatório de Acompanhamento Trimestral da Unidade do GT-Recursos.** Disponível via Lei de Acesso à Informação, disponível internamente na Suframa.

BRASIL. **ZFM Abrangência. Atualizado em 10 de out. de 2016.** Disponível em <<https://www.gov.br/suframa/pt-br/assuntos/zfmabrangencia.jpg/view>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2021, 08h27min.

CARDOSO, B. B. **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 novembro de 2020, 22h47min.

CAVALCANTE, M. C. V. **Pesquisa e Desenvolvimento como Ferramenta das Políticas Públicas Nacionais de Ciência e Tecnologia: Um Estudo de Caso da Eficiência da Lei de Informática na Zona Franca de Manaus por meio da Análise Envoltória de Dados.** 2017, 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <<https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/6205>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 22h19min.

FARIA, J. L. F. **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 novembro de 2020, 23h11min.

FRASCATI. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frascati: Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental.** Edição: F-Iniciativas. 2013 F-INICIATIVAS P+D+I para a edição em Português do Brasil, 324 f.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, 233 f.

MANIKW, N. G. **Introdução à econômica.** Tradução Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Cengage Learning, 2008, 852 p.

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. Setor privado.** Tradução Elvira Serapicos. 1º ed. – São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014, 314 f.

MEDEIRO, R. L. **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 novembro de 2020, 22h47min.

MROSS, H. **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 novembro de 2020, 23h43min.

NASCIMENTO, T. L. **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 novembro de 2020, 20h21min.

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 novembro de 2020, 20h39min.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase 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 novembro de 2020, 20h51min.

OSLO. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 2004, 136 f.