



**NPGA**  
Núcleo de Pós-Graduação  
em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTEVÃO DE OLIVEIRA JÚNIOR**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DO TELETRABALHO  
NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Salvador  
2023

**ESTEVÃO DE OLIVEIRA JÚNIOR**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DO TELETRABALHO  
NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao PPGA Profissional – Programa de Pós-graduação em Administração Profissional, EAUFBFA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior

Salvador  
2023

Escola de Administração – UFBA

O48 Oliveira Júnior, Estevão.

Limites e possibilidades do teletrabalho na Receita Federal do Brasil / Estevão de Oliveira Júnior. – 2023.

193 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,  
Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal. 2. Teletrabalho.  
3. Administração pública – Inovações tecnológicas. I.  
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
II. Título.

CDD – 331.25

**ESTEVÃO DE OLIVEIRA JÚNIOR**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DO TELETRABALHO  
NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 21 de agosto de 2023.

Jair Sampaio Soares Júnior – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Horácio Nelson Hastenreiter Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Giovanni Christian Nunes Campos \_\_\_\_\_  
Doutor em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco  
Universidade Federal de Pernambuco

Ana Emília Baracuhhy Cavalcanti \_\_\_\_\_  
Especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral  
Receita Federal do Brasil

À

Meus amados pais, pelo amor que me deram, pelo exemplo e pela família que construíram, e a meus irmãos, Ítalo e André, companheiros de jornada.

Minha amada Adriana, por tudo que é para mim, e pela família que construímos.

Minhas filhas, Luiza e Marcela, orgulho e alegrias desta vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pelas pessoas que colocou ao meu lado, pela bençãos e pelas enormes oportunidades que me deu.

À Adriana, por tudo: pelo companheirismo, as reflexões, o incentivo e o apoio em todas as horas.

Ao meu orientador, Jair Sampaio Soares Júnior, pela colaboração, interesse e valiosas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço ainda a generosidade com que compartilha sua vasta experiência acadêmica.

À minha mentora, Ana Emília Baracuchy Cavalcanti, pela colaboração, disponibilidade, boa vontade e valiosas contribuições.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), da UFBA, pelo apoio, a qualidade e a empatia dos seus professores e funcionários. Em especial, agradeço à coordenação desta turma de mestrado, na pessoa da professora Elizabeth Matos Ribeiro, pela disponibilidade, parceria e boa vontade em fazer as adaptações necessárias que possibilitaram a realização deste mestrado no período tão difícil da pandemia.

À Receita Federal do Brasil, exemplo de órgão público, pelo apoio e investimento na minha qualificação profissional, durante toda minha carreira.

Aos meus colegas de turma de mestrado, pela amizade, troca de experiências, aprendizado, incentivo e por tornar essa jornada estimulante e recompensadora.

A todos aqueles que entrevistei, pela colaboração e confiança em prestarem seus depoimentos.

“O melhor lugar do mundo é  
aqui e agora”.

Gilberto Gil

OLIVEIRA JUNIOR, Estevão de. **Limites e Possibilidades do Teletrabalho na Receita Federal do Brasil**. Orientador: Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior. 188f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## RESUMO

Esta pesquisa investiga a utilização do teletrabalho na Receita Federal do Brasil com o propósito de elaborar um Guia de Práticas recomendadas para o órgão, que pode contribuir também para outras organizações. O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que vinha crescendo no mundo e que, em virtude da pandemia da Covid-19, teve uma expansão generalizada, inclusive no serviço público brasileiro. Uma boa gestão do teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida dos servidores, aumentar a produtividade, economizar recursos públicos e melhorar a prestação de serviços públicos para a sociedade. Esta pesquisa partiu da identificação dos aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB, mediante questionário aplicado a 32 servidores de determinada unidade e realização de seis entrevistas com gestores e especialistas do órgão. Uma vez identificado o que seria pesquisado, esta pesquisa abordou o tema por duas vertentes: fazer um levantamento bibliográfico das práticas recomendadas pela literatura da área de administração nos aspectos identificados e realizar uma comparação da norma do teletrabalho na RFB com as normas de outros órgãos públicos. Com relação à primeira vertente, foram identificados 12 temas a serem pesquisados na literatura, e como resultado foram encontradas 41 recomendações práticas para a gestão do teletrabalho no órgão. Além disto, foram encontradas respostas para alguns questionamentos, como a de que o teletrabalho em tempo parcial deveria ser implementado, e apresentadas as diferenças entre gestão remota e gestão presencial. Com relação à segunda vertente, as normas de teletrabalho revelam a concepção que cada órgão tem desta modalidade de trabalho. Foram analisadas e comparadas as normas de 39 órgãos públicos, em 16 parâmetros ou critérios contidos nas normas de teletrabalho respectivas, cuja definição cabia aos dirigentes dos órgãos. Como resultado se obteve um perfil destas normas, que revela uma convergência acentuada das escolhas dos dirigentes. Em nove parâmetros houve uma convergência acentuada, em dois houve divergência, em dois houve dispersão nos parâmetros e em três não foi possível obter uma resposta com base apenas nas normas. Se constatou que a RFB está alinhada com a maioria dos órgãos públicos em sua concepção de trabalho. Com base nos resultados das duas etapas anteriores foi elaborado o Guia de Práticas Recomendadas para o Teletrabalho na RFB, que traz uma síntese do que foi investigado, com recomendações para a gestão do teletrabalho e sugestões de alterações normativas.

Palavras-chave: Teletrabalho. Receita Federal do Brasil. Administração Pública Federal. Práticas recomendadas de teletrabalho.



OLIVEIRA JUNIOR, Estevão de. **Limits and possibilities of Telework in the Federal Revenue of Brazil**. Advisor: Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior. 188f. Dissertation (Professional Master's degree in Administration) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## ABSTRACT

This research investigates the use of telework in the Federal Revenue of Brazil with the purpose of developing a Guide of Best Practices for the agency, which can also contribute to other organizations. Telework is a modality of work that had been growing in the world and that, due to the pandemic of Covid-19, had a widespread expansion, including in the Brazilian public service. Good telework management can improve the employees' quality of life, increase productivity, save public resources and improve the provision of public services to society. This research started from the identification of the most relevant aspects for telework management from the perspective of managers, employees and experts of the RFB, through a questionnaire applied to 32 employees of a given unit and six interviews with managers and experts of the agency. Once it was identified what would be researched, this research investigated the issue from two aspects: to make a bibliographic survey of the practices recommended by the literature of the area of administration in the identified aspects and to make a comparison of the telework norm in the RFB with the norms of other public agencies. Regarding the first strand, 12 themes were identified in the literature, and as a result 41 practical recommendations were found for the management of remote work in the agency. In addition, answers were found for some questions, such as that part-time telework should be implemented, and the differences between remote management and face-to-face management were presented. With regard to the second strand, the teleworking standards reveal the conception that each body has of this type of work. The standards of 39 government agencies were analyzed and compared, in 16 parameters or criteria contained in the respective telework standards, whose definition was up to the leaders of the agencies. As a result, a profile of these standards was obtained, which reveals a marked convergence of the leaders' choices. In nine parameters there was a marked convergence, in two there was divergence, in two there was dispersion in the parameters and in three it was not possible to obtain a response based only on the standards. It was found that the RFB is aligned with most government agencies in its conception of work. Based on the results of the previous two steps, the Guide to best practices for telework in the RFB was elaborated, which provides a synthesis of what was investigated, with recommendations for the management of telework and suggestions for normative changes.

Keywords: Telework. Federal Revenue of Brazil. Federal Public Administration. Telework best practices.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** Número de publicações com “telework” no título, resumo ou palavra-chave, por ano, nos últimos 10 anos / 27
- Figura 2** Relação de autores com mais trabalhos publicados sobre “telework”, nos últimos 10 anos / 27
- Figura 3** Trabalhos produzidos sobre “telework” por área de conhecimento, no período de 2012 a 2021 / 28
- Figura 4** Número de publicações com “telework” no título, resumo ou palavra-chave, por país, no período 2012-2021 / 29
- Figura 5** Coletânea de definições de teletrabalho / 32
- Figura 6** Dimensões do Teletrabalho / 34
- Figura 7** Estrutura da RFB / 42
- Figura 8** Superintendências Regionais da RFB: jurisdição e unidades / 44
- Figura 9** Extensão do teletrabalho desejada por técnicos da Udesc / 65
- Figura 10** Interação com os colegas durante o teletrabalho na Udesc / 66
- Figura 11** Qual frequência você acredita ser ideal trabalhar em home office? / 66
- Figura 12** Qual frequência você acredita ser ideal para trabalhar em home office? Por gênero / 67
- Figura 13** Qual frequência você acredita ser ideal para trabalhar em home office? Por geração / 68
- Figura 14** Frequência desejada de trabalhar em casa nos EUA / 69
- Figura 15** Os perigos para as empresas de não oferecer teletrabalho nos EUA / 70
- Figura 16** Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho / 80

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b>	Etapas da Parte 1 / 22
<b>Quadro 2</b>	Etapas da Parte 2 / 23
<b>Quadro 3</b>	Quadro conceitual da Parte 1 / 40
<b>Quadro 4</b>	Roteiro de observação para o levantamento bibliográfico / 62
<b>Quadro 5</b>	Parâmetros designados para os dirigentes de unidades estabelecerem / 104
<b>Quadro 6</b>	Quadro conceitual da Parte 2 / 108
<b>Quadro 7</b>	Roteiro de observação das normas / 112
<b>Quadro 8</b>	Unidades com atos normativos de teletrabalho expedidos no período pesquisado / 116
<b>Quadro 9</b>	Critérios adotados de interpretação dos atos normativos / 118
<b>Quadro 10</b>	Servidores que podem participar do teletrabalho / 121
<b>Quadro 11</b>	Órgãos que vedaram algumas categorias de servidores / 121
<b>Quadro 12</b>	Adotou critérios de seleção além dos previstos no art. 12 da IN 65/2020? / 122
<b>Quadro 13</b>	Critérios de vedação de participantes / 124
<b>Quadro 14</b>	Quantidade de vedações por norma / 125
<b>Quadro 15</b>	Unidades que estabeleceram limite máximo de participantes no teletrabalho / 125
<b>Quadro 16</b>	Relação de unidades que estabeleceram limites máximos de participantes / 126
<b>Quadro 17</b>	Unidades que estabeleceram limites mínimos de participantes no teletrabalho / 127
<b>Quadro 18</b>	Unidades que estabeleceram tempo mínimo de desempenho para entrar em teletrabalho / 127
<b>Quadro 19</b>	Tempos mínimos estabelecidos pelos órgãos / 128
<b>Quadro 20</b>	Regimes de execução do teletrabalho (parcial e integral) / 128
<b>Quadro 21</b>	Prazo de permanência no teletrabalho / 129
<b>Quadro 22</b>	Prazos adotados / 129
<b>Quadro 23</b>	Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal / 130
<b>Quadro 24</b>	Adoção de produtividade adicional para o teletrabalho pelos órgãos / unidades / 131
<b>Quadro 25</b>	Percentual de acréscimo de produtividade exigido / 131
<b>Quadro 26</b>	Período de avaliação de resultados / 133
<b>Quadro 27</b>	Quantidade de órgãos que realizam desconto na remuneração em caso de descumprimento de metas / 135
<b>Quadro 28</b>	Síntese dos resultados / 140
<b>Tabela 1</b>	Resultado da avaliação dos participantes sobre o teletrabalho / 57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CGU	Controladoria-Geral da União
CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
DRF	Delegacia da Receita Federal
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
GET	Grupo de Estudos Temáticos
GSA	General Service Administration
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MPA	Mestrado Profissional em Administração
MPT	Ministério Público do Trabalho
NR	Norma Regulamentadora
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SRRF	Superintendência Regional da Receita Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CONTEXTO .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3 PRESSUPOSTOS .....	18
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.5 JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA .....	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 TELETRABALHO NA RFB: UMA COMPARAÇÃO COM PRÁTICAS RECOMENDADAS NA LITERATURA</b> .....	<b>24</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	24
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
<b>2.2.1 Pesquisa nas bases de dados</b> .....	<b>26</b>
2.2.1.1 <i>Panorama da literatura internacional sobre teletrabalho</i> .....	26
2.2.1.2 <i>Pesquisa da literatura nas bases de dados</i> .....	29
<b>2.2.2 Fundamentação teórica</b> .....	<b>30</b>
2.2.2.1 <i>Teletrabalho</i> .....	31
2.2.2.1.1 Definições .....	32
2.2.2.1.2 Dimensões do teletrabalho.....	33
2.2.2.1.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	34
2.2.2.1.4 Práticas recomendadas na implementação do teletrabalho.....	36
2.2.2.2 <i>Receita Federal do Brasil</i> .....	40
2.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	44
<b>2.3.1 Classificação da pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.2 Procedimentos</b> .....	<b>46</b>
2.3.2.1 <i>Elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico</i> .....	47
2.3.2.2 <i>Levantamento bibliográfico</i> .....	51
2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	52
<b>2.4.1 Aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB</b> .....	<b>52</b>
2.4.1.1 <i>Entrevista com o gestor 1</i> .....	52
2.4.1.2 <i>Entrevista com o gestor 2</i> .....	53
2.4.1.3 <i>Entrevista com o gestor de uma unidade da RFB</i> .....	55
2.4.1.4 <i>Questionário aplicado aos servidores</i> .....	56
2.4.1.5 <i>Elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico</i> .....	61
<b>2.4.2 Práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.</b> .....	<b>63</b>
2.4.2.1 <i>Extensão do teletrabalho: Integral ou Parcial</i> .....	63
2.4.2.2 <i>Estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor</i> .....	72
2.4.2.2.1 <i>Cadeiras ergonômicas</i> .....	73

2.4.2.2.2 Pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone .....	78
2.4.2.3 <i>Gestão do teletrabalho</i> .....	79
2.4.2.3.1 Características do servidor para se adaptar ao teletrabalho .....	79
2.4.2.3.2 Avaliação de desempenho .....	82
2.4.2.3.3 Diferenças da gestão remota para a gestão presencial.....	84
2.4.2.3.4 Competências necessárias para liderança remota .....	85
2.4.2.3.5 Manutenção da liderança em trabalho remoto.....	87
2.4.2.3.6 Comunicação com os teletrabalhadores .....	88
2.4.2.3.7 Integração das equipes.....	91
2.4.2.3.8 Manutenção do vínculo com a organização .....	93
2.4.2.3.9 Perda de visibilidade.....	94
<b>2.4.3 Análise global dos resultados.....</b>	<b>95</b>
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
<b>3 NORMA DO TELETRABALHO NA RFB: UMA COMPARAÇÃO COM AS NORMAS DE OUTROS</b>	
<b>ÓRGÃOS PÚBLICOS.....</b>	<b>100</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	100
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	102
<b>3.2.1 Teletrabalho .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2.2 Atos normativos dos órgãos públicos do poder executivo federal que implementam</b>	
<b>o teletrabalho .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.3 Itens sugeridos pelos especialistas da RFB.....</b>	<b>105</b>
<b>3.2.4 Práticas recomendadas na implementação do teletrabalho.....</b>	<b>106</b>
3.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	108
<b>3.3.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>109</b>
<b>3.3.2 Procedimentos.....</b>	<b>110</b>
3.3.2.1 <i>Elaboração do roteiro de observação</i> .....	110
3.3.2.2 <i>Coleta de dados</i> .....	113
3.3.2.2.1 <i>Coleta e seleção dos atos normativos</i> .....	113
3.3.2.2.2 <i>Coleta dos dados nos atos normativos</i> .....	117
3.3.2.3 <i>Técnica de análise</i> .....	117
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	119
<b>3.4.1 Dimensão Parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades .....</b>	<b>120</b>
3.4.1.1 <i>Categorias de servidores que podem participar do teletrabalho</i> .....	120
3.4.1.2 <i>Critério de seleção além dos previstos no art. 12 da IN 65/2020</i> .....	121
3.4.1.3 <i>Critérios de vedação de participantes</i> .....	124
3.4.1.4 <i>Limite máximo de participantes</i> .....	125
3.4.1.5 <i>Limite mínimo de participantes</i> .....	126
3.4.1.6 <i>Fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho</i>	
.....	127
3.4.1.7 <i>Regime de execução: integral e parcial</i> .....	128
3.4.1.8 <i>Prazo de permanência no teletrabalho</i> .....	129
3.4.1.9 <i>Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do</i>	

participante ao local de trabalho.....	129
3.4.1.10 Percentuais mínimos e máximos de produtividade adicional para participantes do teletrabalho .....	130
<b>3.4.2 Dimensão critérios sugeridos por especialistas da RFB.....</b>	<b>132</b>
3.4.2.1 Critérios objetivos e subjetivos na mensuração de resultados .....	132
3.4.2.2 Período de avaliação de resultados ou atingimento das metas .....	133
3.4.2.3. Aproveitamento do resultado excedente de meta para o período subsequente.....	134
3.4.2.4 Desconto na remuneração em caso de descumprimento das entregas previstas.....	134
<b>3.4.3 Dimensão práticas recomendadas para o teletrabalho .....</b>	<b>135</b>
3.4.3.1 Fornecimento de estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor.....	136
3.4.3.2 Reuniões presenciais periódicas .....	136
<b>3.4.4 Destaques encontrados .....</b>	<b>137</b>
<b>3.4.5 Análise global dos resultados.....</b>	<b>138</b>
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	141
<b>4 GUIA DE PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A RFB .....</b>	<b>144</b>
4.1 GUIA DE PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A GESTÃO DO TELETRABALHO NA RFB .....	145
<b>4.1.1 Regime de teletrabalho: integral ou parcial.....</b>	<b>145</b>
<b>4.1.2 Fornecimento de mobiliário e pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone .....</b>	<b>147</b>
<b>4.1.3 Perfil do servidor para se adaptar ao teletrabalho.....</b>	<b>147</b>
<b>4.1.4 Mensuração de desempenho dos servidores.....</b>	<b>149</b>
<b>4.1.5 Competências adicionais para a liderança remota.....</b>	<b>149</b>
<b>4.1.6 Ações para servidores que tem liderança no trabalho presencial manter esta capacidade no teletrabalho .....</b>	<b>150</b>
<b>4.1.7 Comunicação.....</b>	<b>150</b>
<b>4.1.8 Integração das equipes .....</b>	<b>151</b>
<b>4.1.9 Manutenção do vínculo com a RFB .....</b>	<b>152</b>
<b>4.1.10 Perda de visibilidade dos servidores .....</b>	<b>153</b>
<b>4.1.11 Alterações normativas.....</b>	<b>153</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>155</b>
5.1 LIMITAÇÕES .....	158
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	159
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE B – ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES EM TELETRABALHO DA DRF SALVADOR .....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE C – RELAÇÃO DE ATOS NORMATIVOS RELATIVOS A PROGRAMAS DE GESTÃO EXPEDIDOS POR ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL NO PERÍODO DE 07/10/2020 A 27/09/2021. ....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE D – DADOS COLETADOS NOS ATOS NORMATIVOS .....</b>	<b>182</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta o tema da pesquisa e está dividido em: contextualização do tema, problema de pesquisa, pressupostos, objetivos, justificativa e relevância, e estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTO

O teletrabalho, que pode ser definido como um trabalho realizado fora do local da organização, por meio de telecomunicações e com uso de tecnologia da informação, vem tendo sua utilização ampliada em todo o mundo, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020).

Antes da pandemia da Covid-19, a utilização da modalidade de teletrabalho na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) era restrita, contemplando poucas atividades e servidores (FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020). Em 2018 era utilizado por apenas 0,8% dos servidores (TERCIUS, 2018, p.27). No contexto do começo da pandemia, e para contornar os riscos de contaminação dos servidores pelo vírus, inúmeras atividades e um percentual expressivo de servidores foram colocados de forma repentina em “trabalho remoto” em março de 2020, a partir da expedição da Portaria RFB nº 547, de 20 de março de 2020 (BRASIL, 2020b), fato do qual sou testemunha.

Embora na prática o trabalho remoto seja teletrabalho, é importante ressaltar que a norma interna da RFB diferencia as duas situações: o servidor em trabalho remoto voltaria para a repartição quando as condições sanitárias permitissem. Por sua vez, o servidor em teletrabalho tem que atender a uma série de critérios e procedimentos, estabelecidos em norma própria, como o atingimento de determinadas metas, por exemplo.

A partir da experiência durante a pandemia surgiu uma grande demanda por parte dos servidores para ingressarem no teletrabalho. Pesquisa realizada pela Universidade de Brasília (UnB), no período de 11 de maio a 12 de junho de 2020, mediante formulário eletrônico enviado a todos os servidores da RFB, que obteve 3.314 respondentes, constatou a aprovação e o interesse dos servidores por esta modalidade de trabalho (PANTOJA *et al*, 2020).

Por outro lado, a adoção do teletrabalho de forma ampla enfrentava resistência cultural por parte dos gestores do órgão, conforme depoimento de pessoas entrevistadas nesta pesquisa. Esta resistência cultural também foi observada em outras organizações, conforme Salum e Coleta (2020).



Ainda no começo da pandemia, em 31 de julho de 2020, ocorreu uma relevante mudança de paradigma com a publicação da Instrução Normativa nº 65, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério de Economia, que expressava que as atividades cujas características possibilitassem, deveriam ser **“realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho”** (grifamos), superando os receios e as desconfianças sobre o trabalho fora da repartição. Esta norma se aplicava a todo serviço público federal do poder executivo (Brasil, 2020d).

O Subsecretário-Geral da RFB constituiu então, em 04 de novembro de 2020, um Grupo de Estudos Temáticos (GET) para em um prazo de 30 dias propor um novo regimento para o teletrabalho na RFB (Brasil, 2020c). Após a conclusão dos trabalhos do GET, e somente nove meses depois, foi publicada a Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021 (BRASIL, 2021c), que veio a substituir e atualizar a norma de teletrabalho anterior, de 2017 (BRASIL, 2017b).

Conforme relato de gestores da RFB entrevistados para esta pesquisa, havia muitas dúvidas sobre diversos aspectos na implementação e gestão do teletrabalho na RFB. Tratava-se de uma nova realidade com relevantes repercussões no funcionamento do órgão. Uma implementação ampla do teletrabalho no órgão teria impactos diversos e afetaria vários aspectos do funcionamento do órgão, levando em conta que a RFB exerce uma grande gama de atividades, bastante diferentes entre si, e conta com um quadro funcional de cerca de 18 mil servidores.

Por um lado, a RFB já contava com alguma experiência com o teletrabalho, por outro, a implementação de forma ampla era uma novidade, não apenas para a RFB, mas para todo o serviço público de modo geral. Conforme Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), o teletrabalho impacta a realização das tarefas de cunho profissional e tem influência sobre aspectos do trabalho.

O advento da pandemia mostrou que é possível uma ampla utilização do teletrabalho na RFB mantendo seu funcionamento regular e a entrega de resultados para a sociedade, inclusive com recordes de arrecadação no ano de 2021 (BRASIL, 2022d).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A RFB adotava uma prática restritiva de utilização do teletrabalho, que teve que ser revista no contexto da Covid-19 e da nova normatização do teletrabalho no serviço público federal. Foi instada a implementar o teletrabalho de maneira ampla no órgão, apesar das

dúvidas existentes sobre quais as melhores medidas a serem adotadas nesta implementação.

Nos debates internos sobre o tema não foi utilizada como referência a literatura da área de administração, tendo sido mais usual a comparação com as normas e a prática de outros órgãos públicos e com a própria experiência da RFB.

Diante de tal desafio, a academia pode contribuir na análise e nas escolhas de modelos de implementação do teletrabalho. Diversos estudos e autores convergem para os benefícios do teletrabalho. Castro (2019), Godoy (2019) e Nogueira Filho et al. (2020), destacam as vantagens para o trabalhador, para as organizações e para a sociedade. Apontam também as desvantagens, o que sugere medidas para diminuir seus efeitos ou evitá-las.

Neste contexto, faz-se necessário um estudo mais aprofundado da utilização do teletrabalho na RFB, mediante a comparação entre a prática observada e o que é indicado pela literatura da área de administração, e em uma comparação entre a RFB e outros órgãos, visando contribuir para o aperfeiçoamento de sua utilização.

O problema de pesquisa que se apresenta é: quais os limites e possibilidades da gestão do teletrabalho na RFB?

O período a ser analisado é o compreendido entre 2017 e 2021, período esse delimitado pelas normas que implementaram e atualizaram o teletrabalho na RFB, a Portaria RFB nº 2.383/2017 e a Portaria RFB nº 68/2021, com ênfase nesta última.

### 1.3 PRESSUPOSTOS

A implementação ampla do teletrabalho na RFB se deu de maneira um tanto empírica, em decorrência da pandemia do Covid-19 e da nova normatização do teletrabalho no serviço público federal do poder executivo, e sua utilização na RFB pode estar aquém das possibilidades e os procedimentos e critérios adotados podem ser aperfeiçoados.

A nova norma de teletrabalho gerada em 2021 (BRASIL, 2021c) e sua implementação carregavam um desejo do novo, mas também uma desconfiança se funcionaria bem, um certo resquício da mentalidade de “comando e controle”, dentro de uma cultura incipiente de gestão por resultados em contraposição ao gerenciamento de pontualidade e assiduidade, que embute a crença da necessidade da presença física na repartição e do controle pelas chefias para os servidores produzirem. Desta tensão foi gerado um texto normativo onde podem surgir oportunidades de melhoria para uma

utilização plena e mais funcional do teletrabalho.

O pressuposto desta pesquisa é que existem limites e possibilidades de melhoria na gestão do teletrabalho na RFB. Limites como a restrição na utilização do teletrabalho em regime parcial e a falta de custeio por parte da RFB das despesas que o servidor tem para trabalhar em sua residência. Possibilidades na melhoria no processo de avaliação de desempenho dos servidores, no desenvolvimento de competências dos gestores para a liderança remota e medidas para promover a integração dos servidores em teletrabalho.

#### 1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar os limites e possibilidades da gestão do teletrabalho na RFB. Esta pesquisa tem por finalidade realizar uma análise e intervenção organizacional, cujo produto a ser entregue é um Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho voltado para a RFB. O referido Guia será composto de um conjunto de recomendações para aperfeiçoar a utilização do teletrabalho no órgão, como será visto no capítulo 4.

Para o fim de atingir o objetivo geral proposto, esta pesquisa foi dividida em três partes, e foram estabelecidos cinco objetivos específicos, os quais estão elencados abaixo:

- a) Identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB; (parte 1)
- b) Investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB; (parte 1)
- c) Investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho por órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos; (parte 2)
- d) Comparar o ato normativo do teletrabalho na RFB com os atos normativos adotados por outros órgãos públicos; (parte 2)
- e) Elaborar um Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho voltado para a RFB. (parte 3)

#### 1.5 JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA

A presente pesquisa justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico quanto para a RFB, considerando que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho que vem se ampliando no mundo todo e é uma tendência atual.

Reveste-se de originalidade e importância acadêmica e social, dado que a RFB é o órgão que arrecada aproximadamente 70% de todos os tributos do país, realiza diversas atividades essenciais ao estado brasileiro e qualquer melhora em seu funcionamento se reverte em ganhos para a sociedade.

Da perspectiva acadêmica merece ser ressaltado que há pouquíssima literatura sobre a utilização do teletrabalho na RFB, como será visto na revisão da literatura no capítulo 2. Ademais, o estudo da utilização do teletrabalho na RFB irá ampliar o conhecimento sobre um órgão público com a sua importância. As conclusões e recomendações desta pesquisa têm o potencial de servir de referência e de subsídio para tomada de decisão em outros órgãos públicos sobre este tema.

Adicionalmente, o estudo realizado referente à comparação das normas sobre teletrabalho publicadas por diversos órgãos públicos revela um perfil destas normas no poder executivo federal. Apresenta ainda uma abordagem original e um formato de comparar as normas, mediante a utilização de diversos quadros que captam e consolidam informações de características bastante díspares, oriundas dos textos normativos.

Esta pesquisa tem relevância também para a RFB, ao trazer contribuições que podem levar ao aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho no órgão. Ademais, pode melhorar a qualidade de vida e satisfação no trabalho de parcela significativa dos seus 18 mil servidores.

Com base em entrevistas realizadas para esta pesquisa, observou-se que o teletrabalho foi implementado de forma ampla na RFB de maneira um tanto empírica, no contexto das medidas de enfrentamento da pandemia do Covid-19, com base nas experiências que teve no projeto piloto e nas opiniões de gestores encarregados da tarefa de implementá-lo, mas sem um suporte em teorias e métodos científicos. Ressalto que esta afirmação não deve ser tomada como uma crítica, afinal as demandas organizacionais e a gestão têm um tempo próprio, premidas pela necessidade de fazer o órgão funcionar em condições adversas, tempo este que é bem diferente do tempo da pesquisa acadêmica, que permite uma reflexão mais profunda.

Ao trazer uma visão teórica mais aprofundada, esta pesquisa pode contribuir com recomendações para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho na RFB, em diversos aspectos, podendo aumentar a satisfação e a qualidade de vida dos servidores, melhorar a gestão, aumentar a produtividade do órgão, melhorar a prestação de serviços públicos para os contribuintes e cidadãos e economizar recursos públicos com aluguéis, energia e manutenção.

Os resultados desta pesquisa inserem-se dentro dos objetivos do Mapa Estratégico 2021-2023 da RFB de “aumentar o engajamento do corpo funcional”, “aprimorar a gestão do desempenho de pessoas e equipes” e “promover ações de melhoria do clima organizacional”.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, considerada capítulo 1, esta pesquisa está composta das seguintes partes: Parte 1, cuja ênfase está na comparação do teletrabalho na RFB com práticas recomendadas na literatura; Parte 2, cujo foco é a comparação da norma de teletrabalho da RFB com as normas de outros órgãos; Parte 3, composta pelo Guia de Práticas Recomendadas para o teletrabalho na RFB; Considerações Finais, Referências e os Apêndices. As Partes 1 e 2 contêm cada uma seu próprio referencial teórico, estratégia metodológica e resultados.

O capítulo 2 contém a Parte 1 deste trabalho, cuja ênfase está na comparação do teletrabalho na RFB com práticas recomendadas na literatura. Para atingir este propósito, foram realizados dois procedimentos. O primeiro trata de investigar os aspectos do teletrabalho que são relevantes para a RFB, ou seja, descobrir as perguntas que seriam feitas à literatura. O segundo procedimento é investigar na literatura as respostas para as perguntas, ou seja, quais são as práticas recomendadas nos temas de interesse da RFB? Partindo de um referencial teórico sobre o teletrabalho, foram entrevistados três gestores da RFB e aplicado um questionário a servidores, para identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores e servidores. Na sequência, foram realizadas entrevistas com três especialistas da RFB, para aprimorarem e validarem um roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, que guiou a investigação sobre as práticas recomendadas. O cerne do capítulo é o levantamento bibliográfico sobre as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB. O Quadro 1 apresenta as etapas do trabalho desenvolvido.

**Quadro 1** – Etapas da Parte 1

<b>ETAPAS DA PARTE 1</b>	
<b>Objetivo específico "a":</b> Identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB.	
Propósito: Identificar o que seria pesquisado. Definir as "perguntas" que seriam feitas à literatura.	
<b>Etapas</b>	<b>Propósito</b>
1) Revisão inicial da literatura.	Obter visão geral do tema teletrabalho.
2) Entrevista com três gestores da RFB.	Obter a perspectiva de gestores sobre o teletrabalho, em particular as dúvidas que tinham na sua implementação.
3) Aplicação de questionário a servidores da RFB em teletrabalho.	Obter a perspectiva dos servidores sobre o teletrabalho.
4) Entrevista com três especialistas da RFB.	Obter a perspectiva dos especialistas e aperfeiçoar o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico.
5) Conclusão do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico.	Guiar a pesquisa na literatura na etapa seguinte.
<b>Objetivo específico "b":</b> Investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.	
Propósito: identificar as práticas recomendadas pela literatura.	
<b>Etapas</b>	<b>Propósito</b>
6) Realização do levantamento bibliográfico com base no roteiro elaborado na etapa anterior.	Identificar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura para cada aspecto relevante para a gestão do teletrabalho na RFB apontado por gestores, servidores e especialistas da RFB.

Fonte: Elaboração do autor.

O capítulo 3 contém a Parte 2 deste trabalho, que apresenta uma comparação das normas de teletrabalho de 38 órgãos públicos com a norma da RFB. É uma pesquisa predominantemente documental. A norma de regência do teletrabalho no serviço público federal atribuiu aos dirigentes dos órgãos a definição de dez parâmetros na implementação do teletrabalho. São escolhas que refletem a concepção do teletrabalho em cada órgão. Especialistas da RFB sugeriram mais quatro parâmetros e dois parâmetros surgiram da literatura. Foi feita a investigação nas 38 normas para comparar estes 16 parâmetros. Se obteve uma visão geral de como os órgãos públicos do poder executivo federal implementaram o teletrabalho e como a RFB está posicionada em relação a eles. O Quadro 2 apresenta as etapas do trabalho desenvolvido de modo a facilitar a compreensão.

**Quadro 2** – Etapas da Parte 2

<b>ETAPAS DA PARTE 2</b>	
<b>Objetivo específico "c"</b> : investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho por órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos.	
<b>Objetivo específico "d"</b> : comparar o ato normativo do teletrabalho na RFB com os atos normativos adotados por outros órgãos públicos.	
<b>Etapas</b>	<b>Propósito</b>
1) Revisão inicial da literatura.	Identificar as normas e os aspectos relevantes para o estudo.
2) Entrevista com três especialistas da RFB.	Aperfeiçoar e referendar o roteiro de observação.
3) Conclusão do roteiro de observação.	Identificar o que seria investigado nas normas.
4) Seleção das normas a serem investigadas.	Obter a fonte dos dados necessários para o atingimento do objetivo específico "c".
5) Coleta de dados nas 39 normas selecionadas.	Obter os dados necessários para o atingimento do objetivo específico "c".
6) Análise e comparação das normas.	Realizar o objetivo específico "d".

Fonte: Elaboração do autor.

O capítulo 4 contém a Parte 3 deste trabalho, que apresenta um Guia de Práticas Recomendadas para a Utilização do Teletrabalho na RFB. É o produto prático desta dissertação e uma síntese do que foi investigado nas Partes 1 e 2.

O capítulo 5 trata das Considerações finais deste trabalho, englobando as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros. Na sequência aparecem as referências utilizadas para fundamentar esta pesquisa e os quatro apêndices, que trazem respectivamente a entrevista com um gestor, a elaboração do questionário aplicado aos servidores de uma unidade da RFB, a relação de atos normativos expedidos sobre teletrabalho e os dados coletados nos atos normativos.

## **2 TELETRABALHO NA RFB: UMA COMPARAÇÃO COM PRÁTICAS RECOMENDADAS NA LITERATURA**

Este capítulo contém a Parte 1 desta pesquisa, cujo foco está na comparação do teletrabalho na RFB com práticas recomendadas na literatura. Está dividido em: introdução, referencial teórico, estratégia metodológica, análise dos resultados e considerações finais.

### **2.1 INTRODUÇÃO**

O teletrabalho é uma denominação utilizada para o trabalho realizado fora do escritório de empresas e organizações, que já vinha tendo sua utilização ampliada em todo o mundo quando da ocorrência da pandemia da Covid-19, que forçou a adoção desta modalidade de trabalho de forma generalizada. O teletrabalho pode ser definido como um trabalho realizado fora do local da organização, por meio de telecomunicações e com uso de tecnologia da informação (OIT, 2020).

Na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) o teletrabalho foi testado como experiência piloto em 2012 (BRASIL, 2012), tendo sido implementado em 2017 para um conjunto pequeno de atividades e servidores (FILARDI, CASTRO e ZANINI, 2020). Em 2018 era utilizado por apenas 0,8% dos servidores (TERCIUS, 2018, p.27).

No contexto da pandemia da Covid-19 e para evitar a contaminação dos servidores pelo vírus um percentual expressivo de servidores da RFB foi colocado em teletrabalho em março de 2020, de modo provisório e temporário (BRASIL, 2020b). A partir da experiência do teletrabalho na pandemia passou a existir uma grande demanda dos servidores para participar desta modalidade de trabalho de forma regular.

Em outra vertente, foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (IN SGP 65/2020), órgão do Ministério da Economia, que normatizava a implementação do teletrabalho nos órgãos do poder executivo federal (BRASIL, 2020d). Esta norma trazia uma mudança de paradigma importante, ao expressar que as atividades cujas características possibilitassem, deveriam ser realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho.

Desta forma, a RFB foi instada a atualizar sua norma de teletrabalho, para se adequar a nova norma e para ampliar o número de atividades e o número de participantes em teletrabalho. Entretanto, devido ao seu tamanho, à diversidade de atividades, à quantidade de servidores, da ordem de 18 mil pessoas, e às atribuições do órgão, responsável por cerca de 70% de toda a arrecadação de tributos no país, não se tratava de algo simples.



Foi constituído, em 4 de novembro de 2020, um Grupo de Estudos Temáticos (GET) com o fim de propor uma nova portaria de teletrabalho para a RFB (BRASIL, 2020c). Conforme foi relatado por servidores do órgão entrevistados nesta pesquisa, havia muitas dúvidas sobre diversos aspectos da implementação e gestão do teletrabalho na RFB. Nos debates realizados sobre o tema não foi utilizada como referência a literatura da área de administração, tendo sido utilizada a comparação com a prática e as normas de outros órgãos públicos e com a própria experiência da RFB.

A literatura da área de administração sobre teletrabalho apresenta suas dimensões, aponta as vantagens e desvantagens do teletrabalho, para os trabalhadores e para as organizações, e traz práticas recomendadas em sua implementação. São aspectos a serem analisados pelas organizações para que possam se beneficiar das vantagens desta modalidade de trabalho e adotar medidas para mitigar os efeitos negativos, a partir das condições particulares de cada uma.

Partindo das dificuldades e dúvidas observadas na implementação ampla do teletrabalho na RFB, esta parte 1 da pesquisa tem o objetivo geral de investigar na literatura práticas recomendadas de utilização do teletrabalho que possam contribuir para aperfeiçoar a gestão do teletrabalho nos aspectos mais relevantes para a RFB. Para este fim, esta pesquisa tem dois objetivos específicos:

- a) Identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB;
- b) Investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.

Não obstante esta pesquisa tenha partido de um perspectiva voltada para a RFB, poderá servir de subsídio para outros órgãos públicos. Seus resultados trazem práticas recomendadas de utilização do teletrabalho que podem melhorar a gestão desta modalidade de trabalho e, como consequência, contribuir para uma melhora na prestação de serviços públicos.

Esta parte 1 da pesquisa está composta por esta introdução e pelos tópicos a seguir: 2.2 Referencial Teórico, com apresentação das definições, dimensões, vantagens e desvantagens do teletrabalho, para os trabalhadores e para as organizações, práticas recomendadas na implementação do teletrabalho e uma descrição da RFB; 2.3 Estratégia metodológica, onde está descrito como foi feita a investigação sobre os aspectos do teletrabalho que são mais relevantes para gestores, servidores e especialistas da RFB, com a finalidade de elaborar um roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, e como foi feito o levantamento

bibliográfico na literatura da área de administração para obter as práticas recomendadas nos aspectos apontados; 2.4 Análise dos Resultados, que apresenta o resultado da investigação feita com gestores, servidores e especialistas da RFB, consolidada no roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, e, com base neste roteiro, o segundo resultado, que é a consolidação das informações obtidas da literatura da área de administração com práticas recomendadas para a gestão do teletrabalho na RFB nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB; e 2.5 Considerações finais.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A maneira da humanidade trabalhar, produzir e estudar vem evoluindo ao longo da história. Observa-se em período recente um movimento em que parte dos trabalhadores passou a poder trabalhar de dentro de casa, por meio de tecnologias de informação, no que se conhece por “teletrabalho”. Com a pandemia da Covid-19, ocorreu uma aceleração sem precedentes da adoção do teletrabalho, por empresas, organizações e governos. Em decorrência, o tema do teletrabalho despertou um maior interesse de pesquisadores e passou a ser objeto de uma maior produção acadêmica, como será apresentado no próximo tópico.

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica da presente pesquisa. Está dividida em duas partes: pesquisa nas bases de dados e fundamentação teórica.

### 2.2.1 Pesquisa nas bases de dados

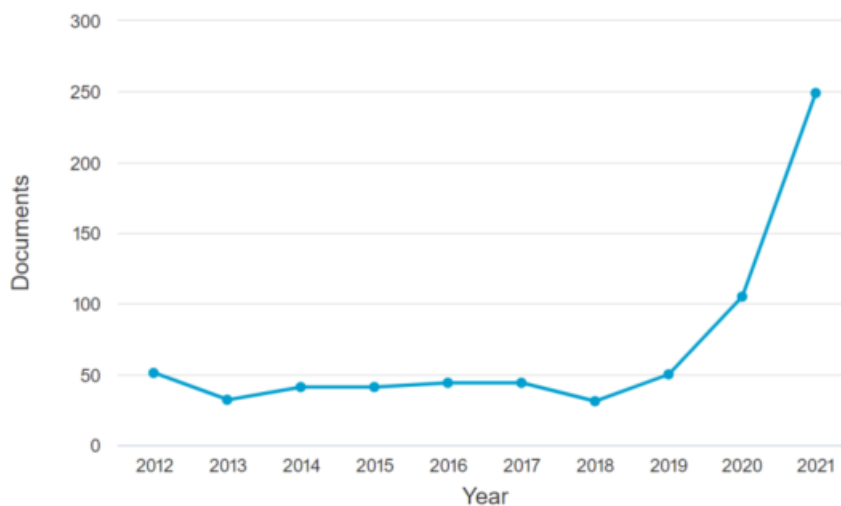
Antes da revisão da literatura propriamente dita será apresentado um panorama da literatura internacional sobre o tema teletrabalho.

#### 2.2.1.1 *Panorama da literatura internacional sobre teletrabalho*

O tema do teletrabalho é antigo, sendo encontrado artigos na base Scopus desde o ano de 1977. Para adentrar neste tema, é importante destacar algumas características relativas à literatura sobre ele, tomando por base a literatura internacional, de modo a se obter um panorama geral do assunto. Observa-se que o teletrabalho pode ser abordado por uma gama ampla de perspectivas, bastante diferentes entre si, como gestão, saúde, tecnologia, mobilidade urbana, psicologia, direito trabalhista, produtividade, entre outros. Observa-se também não haver um autor consagrado (ou autores), que seja referência obrigatória sobre o assunto, ou que tenha grande predominância.

Se constata que a produção de trabalhos sobre o tema permaneceu aproximadamente constante no período de 2012 a 2019, e que o surgimento da pandemia do novo coronavírus, causador da Covid-19, provocou um crescimento exponencial de pesquisas sobre o tema, como pode ser visto na figura 1.

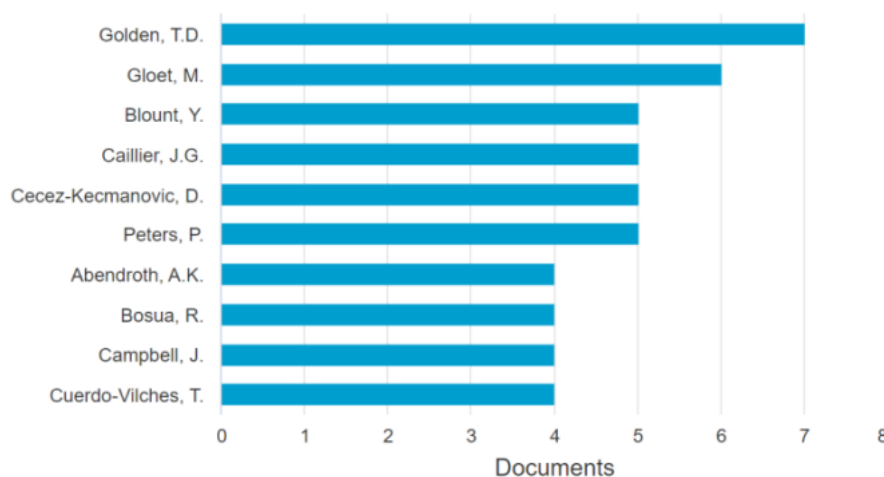
**Figura 1** – Número de publicações com “telework” no título, resumo ou palavra-chave, por ano, nos últimos 10 anos



Fonte: Base Scopus, em 21/01/2022.

Ainda de acordo com a base de dados Scopus, foram produzidos 688 documentos nos últimos 10 anos, sendo os autores mais ativos os seguintes, todos estrangeiros, conforme figura 2.

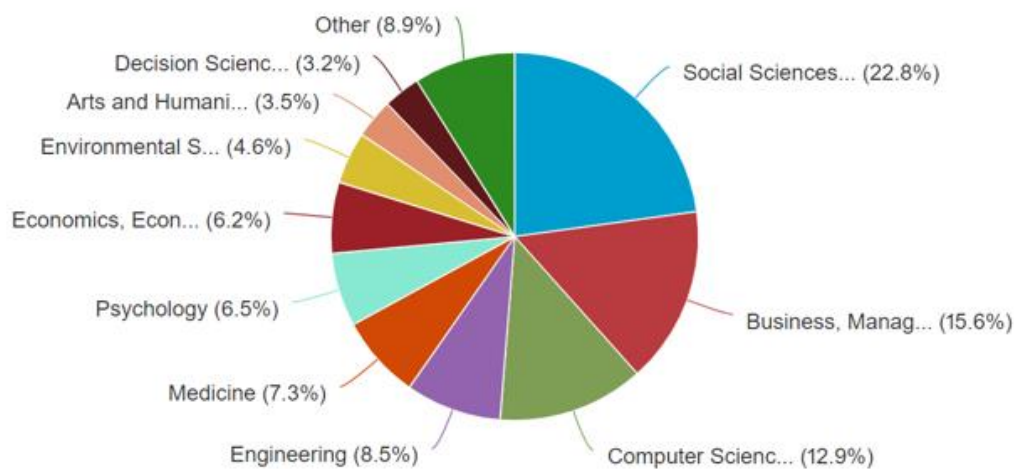
**Figura 2** – Relação de autores com mais trabalhos publicados sobre “telework”, nos últimos 10 anos



Fonte: Base Scopus, em 21/01/2022.

Com relação à abordagem do tema, constata-se que o tema teletrabalho pode ser analisado de muitas perspectivas diferentes, o que revela seu caráter transdisciplinar e o impacto que produz na atividade humana, em aspectos como o trabalhador, as organizações, a tecnologia para implementá-lo, meio ambiente e urbanismo, economia e questões relativas à saúde dos trabalhadores. A figura 3 mostra a produção de trabalhos por área de conhecimento, no período de 2012 a 2021.

**Figura 3** – Trabalhos produzidos sobre “telework” por área de conhecimento, no período de 2012 a 2021



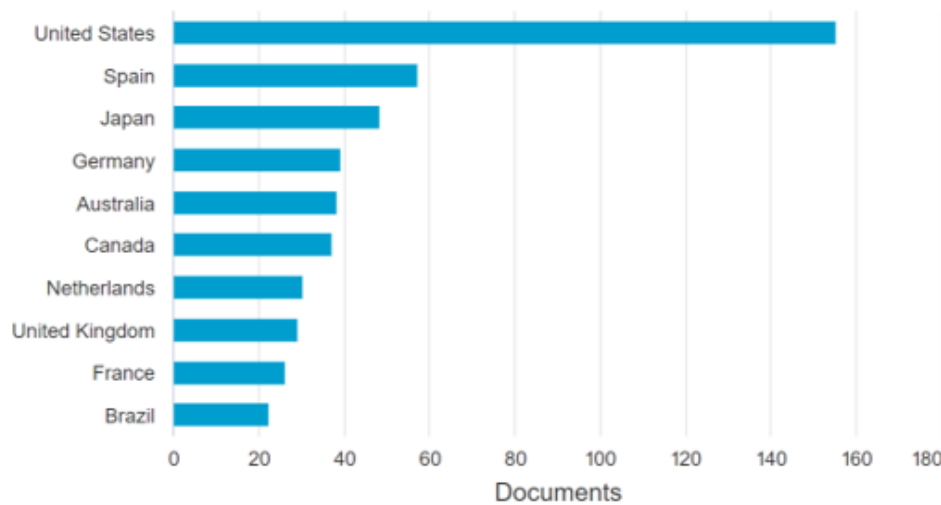
Percentual por área de conhecimento: Social Sciences (22,8%); Business, Management and Accounting (15,6%); Computer Science (12,9%); Engineering (8,5%); Medicine (7,3%); Psychology (6,5%); Economics, Econometrics and Finance (6,2%); Environmental Science (4,6%); Arts and Humanities (3,5%); Decision Sciences (3,2%); Other (8,9%).

Fonte: Base Scopus, em 21/01/2022.

Com a implementação acelerada e de forma emergencial do teletrabalho pelas empresas, organizações e governos, um aspecto que se destaca é o aumento de trabalhos na área de medicina sobre o tema. No período de 2012 a 2019 esses trabalhos representavam 3,5% do total, passando a 10,8% no período de 2020 a 2021, conforme base de dados Scopus. Este dado aponta para questões como ergonomia e saúde mental dos teletrabalhadores, que foram afetados subitamente tanto pela pandemia quanto pelo teletrabalho.

Em relação à produção de trabalhos por país, o Brasil aparece com produção relevante, em 10º lugar no contexto global, com 22 trabalhos publicados, como pode ser visto na figura 4.

**Figura 4** – Número de publicações com “telework” no título, resumo ou palavra-chave, por país, no período 2012-2021



Fonte: Base Scopus, em 21/01/2022.

Com as informações coletadas na Figura 4 encerra-se a visão panorâmica sobre a bibliografia referente a teletrabalho, com base em pesquisas internacionais. Entretanto, esta pesquisa está interessada em comparar a implementação do teletrabalho na RFB com práticas recomendadas pela literatura na área de administração. Neste sentido, foram feitas ainda outras pesquisas nas bases de dados, descritas a seguir.

### 2.2.1.2 Pesquisa da literatura nas bases de dados

Em busca do estado da arte na literatura, foi realizada pesquisa na base de dados Scopus, no período de 2017 a janeiro de 2022, com a palavra “telework” no título, no resumo ou palavra-chave. Retornaram 503 documentos. Filtrando pelas áreas de conhecimento de “Social Sciences”, “Business, Management and Accounting” e “Medicine”, nos idiomas inglês, espanhol, francês e português, resultaram em 344 documentos. Os documentos foram ordenados pela quantidade de citações do maior para o menor. Foi impressa relação com os 200 primeiros trabalhos, contendo o resumo de cada um, que serviram de base para a seleção de referências que tivessem relação com os objetivos desta pesquisa.

Repetindo o procedimento na base Scopus com as palavras “teleworking” e “best practices”, no título, resumo ou palavra-chave, no período de 2017 a janeiro de 2022, com a utilização do operador booleano “AND” resultaram em apenas 4 documentos. Com as

palavras “teleworking” e “public”, no título, resumo ou palavra-chave, no mesmo período, resultaram em 89 documentos. A palavra “public” foi escolhida para encontrar textos que tratassem de “órgãos públicos”.

Também foram pesquisadas as bases de dados da Capes, Scielo, Anpad e Google Acadêmico. Para obter resultados de autores nacionais, cujas pesquisas tratassem do teletrabalho em empresas, organizações e órgãos públicos brasileiros, foi utilizada como assunto de pesquisa a palavra “teletrabalho”.

Na base de dados da Capes, no período de 2017 a janeiro de 2022, procurando por “teletrabalho” no título, em qualquer idioma e com ‘todos os itens’ no ‘tipo de material’, resultaram em 115 trabalhos. Foram ordenados por relevância e impressa a relação de resultados. Na base de dados da Scielo, a busca pela palavra “teletrabalho”, em todas as bases e em todos os anos resultou em apenas 12 resultados. Na base de dados da Anpad, na pesquisa pelo assunto “teletrabalho”, foram encontrados apenas 14 resultados, sendo o texto mais antigo de 2002 e o mais novo de 2020. Foi impressa a relação de todos os trabalhos encontrados nestas três bases.

Na base de dados Google Acadêmico, na pesquisa pela palavra “teletrabalho” no título, no período de 2017 a janeiro de 2022, resultaram em 706 textos. Por ser um número muito grande a pesquisa foi refinada. Utilizando os mesmos parâmetros e pesquisando por “teletrabalho” e “público” no título, retornaram 29 resultados. Para “teletrabalho” e “receita federal” no título retornaram apenas 2 trabalhos. Pesquisando por “teletrabalho” e “melhores práticas” no título retornou vazio, e em qualquer lugar do artigo retornaram 481 resultados, dos quais foi gerada uma lista com os 240 mais relevantes.

Das numerosas referências encontradas foram eliminadas as repetidas e foi feita uma redução do número de trabalhos publicados, conforme será explicado no próximo tópico.

### **2.2.2 Fundamentação teórica**

Como já observado no panorama geral da literatura sobre teletrabalho, há diversas perspectivas de abordar o tema, podendo ser percebida uma dispersão de assuntos. Tampouco se identifica autores consagrados. Observa-se uma numerosa contribuição proveniente das variadas experiências de teletrabalho, abordando diversas facetas do tema, as práticas adotadas por cada organização ou as escolhas feitas na sua implementação.

O referencial teórico utilizado nesta pesquisa foi escolhido por julgamento da bibliografia, usando o critério dos artigos mais citados, ou que a base de dados ordenou por

relevância. Considerou-se o estado da arte, utilizando a bibliografia do período de 2017 a janeiro de 2022.

Foram identificados os trabalhos acadêmicos relacionados aos objetivos desta pesquisa, notadamente os que tratam da implementação do teletrabalho em órgãos públicos ou em outras organizações e empresas. Também foram identificados os que continham aspectos considerados como boas práticas ou recomendações, em aspectos como: liderança, gestão de equipes a distância, mensuração de resultados, cuidados com a saúde dos trabalhadores, medidas para atenuar efeitos nocivos do teletrabalho como isolamento social e utilização do teletrabalho em tempo parcial.

Da base de dados Scopus, composta por trabalhos internacionais, foram pré-selecionados 29 documentos, do conjunto de 293 encontrados inicialmente. Das outras quatro bases de dados (Google Acadêmico, Capes, Scielo e Anpad) com trabalhos em língua portuguesa e com predomínio de autores e pesquisadores nacionais, foram pré-selecionados 136 documentos, dos quais saíram os textos que serviram de referencial teórico. Os textos utilizados eventualmente levavam a outros autores e pesquisas. Para uma caracterização da RFB foi consultado o material disponível no sítio do órgão na internet.

O referencial teórico apresenta, em suma, as seguintes partes:

- a) apresentação teórica sobre o teletrabalho, composta por conceitos, dimensões, e pela identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho, para as organizações e para os trabalhadores;
- b) introdução sobre práticas recomendadas para a implementação e gestão do teletrabalho;
- c) caracterização da RFB.

#### *2.2.2.1 Teletrabalho*

Encontram-se na literatura nacional e internacional diversas definições e conceituações sobre o teletrabalho. Alguns autores usam o termo “trabalho remoto” como sinônimo de teletrabalho. Outros autores estrangeiros usam a expressão “home office” para referir-se ao trabalho feito exclusivamente na casa do trabalhador (CASAGRANDE, 2021). No Brasil usa-se a expressão estrangeira “home office” com o mesmo sentido de teletrabalho (LEPLETIER e CRUZ, 2018). Neste estudo será utilizada a definição legal, que coincide com a utilizada pela Organização Internacional do Trabalho, conforme será apresentado a seguir.

### 2.2.2.1.1 Definições

Diversos autores afirmam que não há uma definição única de teletrabalho (CASTRO, 2019). A Organização Internacional do Trabalho o define como

O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, *tablets*, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora (OIT, 2020, p. 1).

Uma amostra de diversas definições foi coletada por Castro (2019, p. 42) em sua tese de doutorado, apresentada na figura 5.

**Figura 5** – Coletânea de definições de teletrabalho

<b>Definições de Teletrabalho</b>	<b>Autor/Fonte</b>
O teletrabalho acontece quando trabalhadores assalariados trabalham remotamente, normalmente em suas residências, todos os dias do mês, determinados dias ou de maneira ocasional.	Goulart, 2009
Teletrabalho é o trabalho feito fora das instalações do empregador em vários locais. O termo “home-based telework” é usado para se referir ao trabalho realizado em casa usando TIC.	Eurofound & ILO, 2017
O termo "teletrabalho" refere-se a um acordo de flexibilidade de trabalho sob o qual um funcionário desempenha os deveres e responsabilidades de sua posição e outras atividades autorizadas, a partir de um local de trabalho aprovado, diferente da localização a partir do qual o funcionário trabalharia de outra forma.	Congress U.S., 2010.
Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	Brasil, 2017c
Trabalho realizado por (a) aqueles cujo trabalho remoto é de casa ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho é "conectado em rede" de tal forma que trabalham regularmente em uma combinação de casa, empresa e campo.	Morganson <i>et al</i> , 2010
O teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central - tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho.	Allen <i>et al</i> , 2015
Os teletrabalhadores incluem indivíduos que são funcionários tempo integral ou parcial de uma organização e que realizam pelo menos alguns de seus trabalhos a partir de um local remoto em vez de no local de trabalho ou escritório central.	Desrosiers, 2001

Fonte: CASTRO (2019, p. 42)

De forma semelhante à definição dada pela OIT, a definição jurídica de teletrabalho no Brasil está inserida no art. 75-B da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 – Lei da Reforma Trabalhista, que trouxe um capítulo regulando este instituto:



Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam trabalho externo. (BRASIL, 2017a).

Para os órgãos públicos do poder executivo federal, a definição normativa de teletrabalho é dada pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (IN SGP 65/2020), do Ministério da Economia (BRASIL, 2020d). Esta Instrução Normativa estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos públicos relativos à implementação do programa de gestão. O teletrabalho é uma modalidade do programa de gestão.

Em seu artigo 3º traz um conjunto de definições relevantes, dispostas em incisos. No inciso I, define “programa de gestão” como

I – 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. (grifamos)

No inciso VII, define teletrabalho como

VII – 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.

Merece ser ressaltado que o “programa de gestão” não se confunde com “teletrabalho”. Conforme o artigo 13, o regime de execução do programa de gestão pode ser cumprido inclusive em regime presencial. A diferença é que o servidor participante do regime presencial está dispensado do controle de frequência (folha de ponto) e terá seu trabalho comprovado pela mensuração do seu desempenho. Ou seja, o programa de gestão é uma ferramenta de gestão que dispensa o servidor do controle de frequência, e pode ser adotado na modalidade de teletrabalho (em regime parcial ou integral) ou de trabalho presencial.

#### 2.2.2.1.2 Dimensões do teletrabalho

Para uma melhor compreensão das características que impactam o teletrabalho diversos autores trazem algumas dimensões do teletrabalho. Uma compilação destas dimensões do teletrabalho é apresentada por Castro (2019, p. 44), apresentada na figura 6.

**Figura 6** – Dimensões do Teletrabalho

<b>Dimensões do Teletrabalho</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Detalhamento</b>
Extensão do Teletrabalho	Tempo Integral	Trabalha os 5 dias da semana fora da empresa.
	Tempo Parcial	Trabalha de 1, 2, 3 ou 4 dias da semana fora da empresa.
Horário de Trabalho	Completamente Flexível	Pode trabalhar em qualquer horário.
	Parcialmente flexível	Tem carga horária diária definida, mas com flexibilidade de horário.
	Rígido	Tem horário rígido para iniciar e terminar a jornada.
Localização	Em casa	Trabalho na residência do empregado.
	Estações Satélite	Trabalho em filiais da empresa ou instalações remotas, junto com outros teletrabalhadores.
	Instalações de Clientes	Nas instalações de clientes, junto com equipes do cliente.
	Escritórios Virtuais próximos	Espaços e recursos de escritório compartilhados, reunindo pessoas que trabalham na mesma empresa ou empresas distintas.
	Hotéis, aeroportos, etc	O teletrabalhador não possui uma localização fixa.
Iniciativa	Empregado	O teletrabalho é voluntário e opcional.
	Organização	O teletrabalho é mandatório para o empregado.
Formalização	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização
	Prática informal	Prática adotada informalmente em situações pontuais.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Feldman & Gainey (1997) e Desrosiers (2001).

Fonte: CASTRO (2019, p. 44)

No que concerne às características da RFB, se observa que as alternativas adotadas para cada dimensão são: “extensão do teletrabalho”, que na RFB é quase exclusivamente em tempo integral; “horário de trabalho”, que é completamente ou parcialmente flexível; “localização”, que é em casa; “iniciativa”, que é do empregado, pois a opção pelo teletrabalho é voluntária, para as atividades autorizadas; “formalização”, que é uma prática formal, autorizada mediante procedimento estabelecido.

Uma dimensão de bastante relevância é a extensão do teletrabalho, se integral ou parcial. Bloom (2020) destaca que o teletrabalho veio para ficar e estamos em uma transição do modelo presencial para o remoto. Entretanto, argumenta que a tendência é ser utilizado o regime de teletrabalho parcial em um cenário pós-Covid.

#### 2.2.2.1.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Diversos estudos e autores convergem para os benefícios do teletrabalho. Numerosos estudos comprovam uma associação positiva entre teletrabalho e aumento de produtividade (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Castro (2019), Godoy

(2019) e Nogueira Filho et al. (2020) destacam como vantagens para o trabalhador, entre outras, mais qualidade de vida, flexibilidade de horário, mais tempo com a família, menor tempo com deslocamento, redução de custos com vestuário e alimentação e maior satisfação com o trabalho. Para as empresas, as vantagens são aumento de produtividade, redução de custos prediais, melhora do clima organizacional, maior atração e retenção de profissionais (esta última tem pouco impacto em servidores públicos com estabilidade no cargo).

Estes mesmos autores apresentam também as desvantagens, que sugerem medidas a serem adotadas para mitigá-las, em questões como o isolamento social, integração dos funcionários, desafios para os gestores administrarem, dificuldades tecnológicas, locais inadequados de trabalho em casa, entre outras.

Filardi, Castro e Zanini (2020) apresentam vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública com base nas experiências do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da RFB. Como vantagens para os trabalhadores são mencionados maior qualidade de vida, flexibilidade de horário, economia com transporte, vestuário e alimentação, segurança e diminuição ou supressão do tempo gasto com o deslocamento ao trabalho. Como vantagens para as organizações são citados economia de gastos com prédios e infraestrutura, maior produtividade, retenção de talentos, motivação e cultura voltada para resultados.

Filardi, Castro e Zanini (2020) apresentam como desvantagens para o trabalhador, que são sugestivas de iniciativas para melhorar a implementação do teletrabalho, a deficiência de infraestrutura em casa, diminuição de oportunidades de crescer nas organizações e a falta de convívio com os colegas de trabalho. Para as empresas aparecem dificuldades de gestão, perda de identidade com a empresa e perda de coesão entre os funcionários. O trabalho de Oliveira (2019) corrobora as vantagens e desvantagens apresentadas por Filardi, Castro e Zanini (2020), tendo encontrado resultados bastante semelhantes.

O teletrabalho tem impactos positivos também na sociedade, indo além das fronteiras das organizações. Castro (2019) aponta benefícios para a sociedade relacionados a redução de congestionamentos no trânsito, redução de poluição, desenvolvimento de regiões distantes de grandes centros e facilitação de inclusão de deficientes no mercado de trabalho.

No caso específico da RFB, e que possivelmente se aplica a outros órgãos, surge como vantagem adicional a possibilidade de realizar o trabalho que era feito localmente com a participação de servidores de qualquer lugar do país, suprimindo a falta de pessoal em

locais de difícil provimento, beneficiando a sociedade, que terá a prestação do serviço.

#### 2.2.2.1.4 Práticas recomendadas na implementação do teletrabalho

Para uma organização ser bem-sucedida na adoção do teletrabalho ela deve conhecer as vantagens e desvantagens desta modalidade de trabalho e suas características próprias, para fazer os ajustes necessários. A literatura fornece estudos com práticas recomendadas que podem auxiliar as organizações neste processo de implementação do teletrabalho. Alguns aspectos do teletrabalho e as práticas recomendadas respectivas são apresentadas a seguir.

Lepletier e Cruz (2018) ao discutirem a implantação do teletrabalho no Serpro e no Tribunal de Contas da União (TCU) trazem uma reflexão sobre as etapas e ferramentas que ajudam as organizações nessa implantação. Por exemplo, o Serpro fez três tentativas de implementar, e apenas quando juntou tecnologia, processos e gestão é que funcionou. Citam o desafio de “quebrar o paradigma de vigilância cerrada do chefe”, e debatem o perfil da pessoa para se adequar ao teletrabalho. Sobre o perfil do trabalhador, Neeley (2021) aponta características desejáveis para quem pretende adotar esta modalidade de trabalho, como a capacidade de se autogerenciar e ter condições favoráveis de espaço e privacidade em sua residência.

Trazendo a experiência internacional, o trabalho de Beauregard, Basile e Canónico (2019) realiza uma revisão de pesquisas sobre teletrabalho. Essas autoras examinaram a literatura de teletrabalho sobre diversos aspectos, dedicando atenção para os fatores que contribuem para que a utilização do teletrabalho seja bem-sucedida. Ao final, recomendaram diretrizes baseadas em evidências para as organizações maximizarem resultados positivos do teletrabalho e gerenciar o uso dessa prática de trabalho. Estas autoras apresentam uma síntese de fatores que contribuem para o sucesso do teletrabalho:

Em geral, a literatura defende uma série de condições a serem cumpridas para que uma experiência de teletrabalho de sucesso ocorra. Alguns deles são técnicos em natureza: as tarefas do trabalho devem ser possíveis de serem realizadas longe do escritório, e os espaços de trabalho nas casas dos funcionários devem ter condições adequadas e razoavelmente livres de distrações. Algumas condições estão preocupadas com os próprios teletrabalhadores, que precisam ser capazes de trabalhar sem supervisão próxima, devem ser capazes de separar seu trabalho de suas vidas pessoais, e devem ser capazes de superar as ameaças representadas pelo isolamento (O'Neill et al., 2009). Finalmente, estudiosos e profissionais enfatizam que programas de teletrabalho bem-sucedidos são caracterizados tanto pelo amplo apoio institucional, e pela presença de gestores que entendem o valor do teletrabalho e ter confiança nos benefícios que pode trazer (Mello, 2007) (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019, p. 34). (tradução nossa)

Como exemplo de práticas recomendadas por estas autoras na implementação do teletrabalho estão questões como o suporte da alta administração para a adoção do teletrabalho, fornecimento de infraestrutura de Tecnologia da Informação, sistema de gerenciamento por resultados ao invés do acompanhamento usualmente feito baseado na visualização presencial do que os trabalhadores estão fazendo, extensão do teletrabalho de no máximo dois ou três dias em casa, treinamento para os trabalhadores, comunicação mais frequente por parte dos gestores, promoção da integração dos membros das equipes, entre outras medidas.

Diversos estudos, como o de Neeley (2021) e o da OIT (2020), ressaltam a importância de um processo de avaliação de desempenho baseado em resultados, ao invés do acompanhamento tradicional baseado na presença física do trabalhador no escritório.

Uma das dimensões do teletrabalho é sua extensão, que pode ser em tempo integral ou parcial. Ao analisar esta questão, Bloom (2020) afirma que o teletrabalho veio para ficar, e que as organizações devem se adaptar a esta nova realidade. Este autor recomenda que seja adotado o teletrabalho em tempo parcial, apontando os problemas do teletrabalho em tempo integral, relativos à perda de criatividade, motivação e ao isolamento social dos trabalhadores.

O guia prático “Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19”, da Organização Internacional do Trabalho (2020), menciona o crescimento desta modalidade de trabalho no mundo e apresenta diversas recomendações práticas que devem ser levadas em consideração na implementação do teletrabalho nas organizações, como assegurar o bem-estar dos trabalhadores, adaptações na comunicação e na gestão para a manutenção da produtividade.

Entre outras questões, a OIT (2020) recomenda que as organizações forneçam mobiliário ergonômico aos trabalhadores, para promover a segurança e saúde no trabalho. Recomenda também que os trabalhadores não devem arcar com despesas adicionais para trabalhar a partir de suas residências, como custos com internet e comunicação. Recomendações no mesmo sentido são apresentadas no trabalho de Carillo et al (2020). Côrrea e Boletti (2015) apresentam o conceito de ergonomia, esclarecendo que seu objetivo é a satisfação e o conforto do indivíduo e a garantia que a prática laboral não cause problemas à saúde do usuário, em diversos aspectos que afetam a saúde.

O teletrabalho implica no exercício da liderança remota, “situação em que grande parte da liderança precisa se manifestar dentro das restrições da ausência física” (NEELEY, 2021, p. 184). A liderança remota apresenta particularidades e desafios adicionais. Como exemplo desses desafios temos as questões de motivação, manutenção de colaboração entre os membros de uma equipe e a comunicação. O teletrabalho provoca um aumento de trabalho

para os gestores (OIT, 2020). O teletrabalho requer também um bom ajuste entre os gestores e os subordinados, relativo a diferenças entre quem está em teletrabalho e quem está no escritório (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

A literatura da área de administração aponta as competências adicionais necessárias para a liderança remota. Os gestores devem ser capazes de adotar novas maneiras de motivar e acompanhar sua equipe. É recomendável que tenham um mínimo de confiança nos subordinados e adotem um sistema de gerenciamento baseado em resultados. Os gestores devem ser capazes de manter um contato mais próximo com os subordinados (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). A General Service Administration (GSA), órgão do governo dos Estados Unidos da América (EUA), recomenda que os gestores tratem com igualdade os trabalhadores que estão no escritório e os que estão em teletrabalho (GSA, 2020).

Com a adoção do teletrabalho pode acontecer de gestores que possuem liderança no escritório tenham dificuldades de manter esta liderança no trabalho remoto. Neeley (2021) recomenda que o líder construa e reforce uma identidade de grupo. Sugere que haja comunicação frequente e compartilhamento de informações. Recomenda ainda a definição de metas claras e acompanhamento constante.

Como visto, a comunicação entre gestores e subordinados assume uma relevância maior no teletrabalho. São necessários esforços adicionais por parte de todos (OIT, 2020). A GSA (2020) recomenda haver uma comunicação transparente entre os membros de uma equipe. A prática do feedback é recomendada pela OIT (2020) e pela GSA (2020). A utilização preferencial de chamadas por vídeo, que permitem uma interação face a face é recomendada pela OIT (2020).

Uma das características marcantes do teletrabalho é o distanciamento físico e a falta de interação presencial entre as pessoas da organização. Em decorrência, aparecem questões como o isolamento social, integração dos membros de uma equipe e a manutenção do vínculo com a organização. Outra consequência é uma perda de visibilidade, que pode dificultar a progressão na carreira dos teletrabalhadores (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

O isolamento social diz respeito a uma sensação de falta de inclusão ou conexão com os colegas e o ambiente de trabalho. O isolamento social está relacionado com uma redução de oportunidades para o trabalhador, devido a limitação de contatos profissionais e oportunidades informais de aprendizagem. Cabe ressaltar que o isolamento social pode ocorrer mesmo com o trabalhador no escritório. O teletrabalho aumenta as chances de isto ocorrer (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

A integração dos membros de uma equipe tem consequências para a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização. Pesquisadores recomendam que os gestores promovam reuniões presenciais e eventos sociais de forma periódica, e promovam a divulgação do que está acontecendo na organização e no escritório (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Neeley (2021) recomenda a utilização de tecnologias que permitam a interação cara a cara.

O teletrabalho pode diminuir o vínculo do trabalhador com a organização, em decorrência da falta de interação. A manutenção do vínculo está associada ao aumento da performance individual. A utilização do teletrabalho em tempo parcial, ao invés do em tempo integral, pode contribuir para reforçar o vínculo com a organização. É recomendável também que o trabalhador possa aderir ao teletrabalho somente após ter forte conhecimento de como a organização opera (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

A perda de visibilidade perante os colegas e gestores pode dificultar promoções ou progressão na carreira dos teletrabalhadores. Estudos mostram que os teletrabalhadores temem serem esquecidos. A falta de interação dificulta a construção de uma rede de relacionamentos, que são importantes para a carreira. Estes efeitos podem ser mitigados com a realização de reuniões presenciais e com a utilização de tecnologias de comunicação que permitam a interação cara a cara (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

No caso da questão da perda de visibilidade e progressão na carreira, é necessária alguma ponderação na análise deste tema para o caso do serviço público, pois, como é notório, os servidores são contratados por concurso público e têm uma carreira determinada por lei, cujos critérios de promoção são diferentes dos da iniciativa privada.

Este tema das práticas recomendadas será retomado adiante, no tópico 2.4, de forma mais aprofundada, com os resultados do levantamento bibliográfico realizado nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB. Por ora será apresentado um quadro conceitual, destacando os temas de teletrabalho que foram investigados.

Para o fim deste estudo, os temas de teletrabalho foram divididos em três dimensões, cada uma com seus componentes. A dimensão “extensão do teletrabalho” refere-se a quantos dias por semana o teletrabalhador trabalha em casa ou no local de trabalho, conforme Castro (2019). A dimensão “estrutura física e tecnológica” refere-se aos equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos que o servidor deverá providenciar para participar do teletrabalho, inclusive os custos com internet, energia elétrica e telefone, conforme art. 23 da IN SGP 65/2020 (BRASIL, 2020d). A dimensão “gestão do teletrabalho” refere-se a diversos aspectos da gestão, que se apresentam de forma diferente no teletrabalho, em relação ao trabalho no escritório, conforme Neeley (2021) e Beauregard, Basile e Canónico (2019).

O Quadro 3 consolida os componentes do teletrabalho investigados e suas definições.

**Quadro 3** – Quadro conceitual da Parte 1

<b>Dimensão</b>	<b>Componente</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Extensão do teletrabalho	Integral ou parcial	Na extensão integral, o teletrabalhador trabalha todos os cinco dias da semana fora da empresa. Na extensão parcial, o teletrabalhador trabalha de um a quatro dias fora da empresa.	Bloom (2020); Castro (2019).
Estrutura física e tecnológica	Mobiliário Ergonômico	Mobiliário que atenda as condições de ergonomia, que tem por objetivo a satisfação e o conforto do indivíduo e a garantia que a prática laboral não cause problemas à saúde do usuário.	Côrrea e Boletti (2015).
	Pagamento de despesas	O art. 23 da IN SGP 65/2020 dispõe que os custos com conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone sejam arcados pelo servidor em teletrabalho.	Art. 23 da IN SGP 65/2020.
Gestão do teletrabalho	Perfil do servidor	Perfil do servidor é o conjunto de habilidades técnicas, humanas e conceituais compatíveis com o teletrabalho, tendo em vista que o teletrabalho exige foco, disciplina, autogestão, automotivação, responsabilidade, além de outros fatores, como condições favoráveis em suas casas.	Lepletier e Cruz (2018), Neeley (2021).
	Avaliação de desempenho	Aferição do cumprimento de metas estabelecidas bem como avaliação da qualidade das entregas.	Art. 25 da IN SGP 65/2020.
	Liderança remota	Situação em que grande parte da liderança precisa se manifestar dentro das restrições da ausência física.	Neeley (2021).
	Comunicação	No contexto do teletrabalho, refere-se à questão da comunicação entre os membros de uma equipe, que dependem fortemente da comunicação eletrônica, nas diversas formas existentes.	OIT (2020).
	Integração das equipes	Estabelecimento de relações entre os colegas de trabalho que permitam criar um senso de comunidade, de pertencimento a um time.	Beauregard, Basile e Canónico (2019); GSA (2020).
	Vínculo com a organização	Senso de pertencimento dos trabalhadores a uma organização.	Beauregard, Basile e Canónico (2019).
	Perda de visibilidade	Perda de visibilidade perante gestores e colegas, que pode acarretar uma maior dificuldade de promoções ou de avanços na carreira.	Beauregard, Basile e Canónico (2019).

Fonte: Elaboração do autor

#### 2.2.2.2 Receita Federal do Brasil

Neste trabalho é essencial descrever características gerais da RFB para uma melhor compreensão da diversidade de atividades realizadas e do impacto do teletrabalho na gestão do órgão, e para um entendimento da pertinência e relevância de servidores que foram entrevistados na consecução desta pesquisa, na condição de gestores ou de especialistas.

Começando por uma visão geral das atividades desempenhadas, a RFB é um órgão específico, singular, subordinada ao Ministro da Fazenda, que exerce funções essenciais



para o funcionamento do Estado brasileiro. É responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e pelo controle aduaneiro. A RFB também subsidia o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira (BRASIL, 2022a).

Cabe ressaltar que a RFB atua também no combate e na prevenção de ilícitos fiscais e aduaneiros como sonegação fiscal, contrabando, descaminho, pirataria, fraude comercial, tráfico de drogas e outros delitos relacionados ao comércio internacional (BRASIL, 2022a).

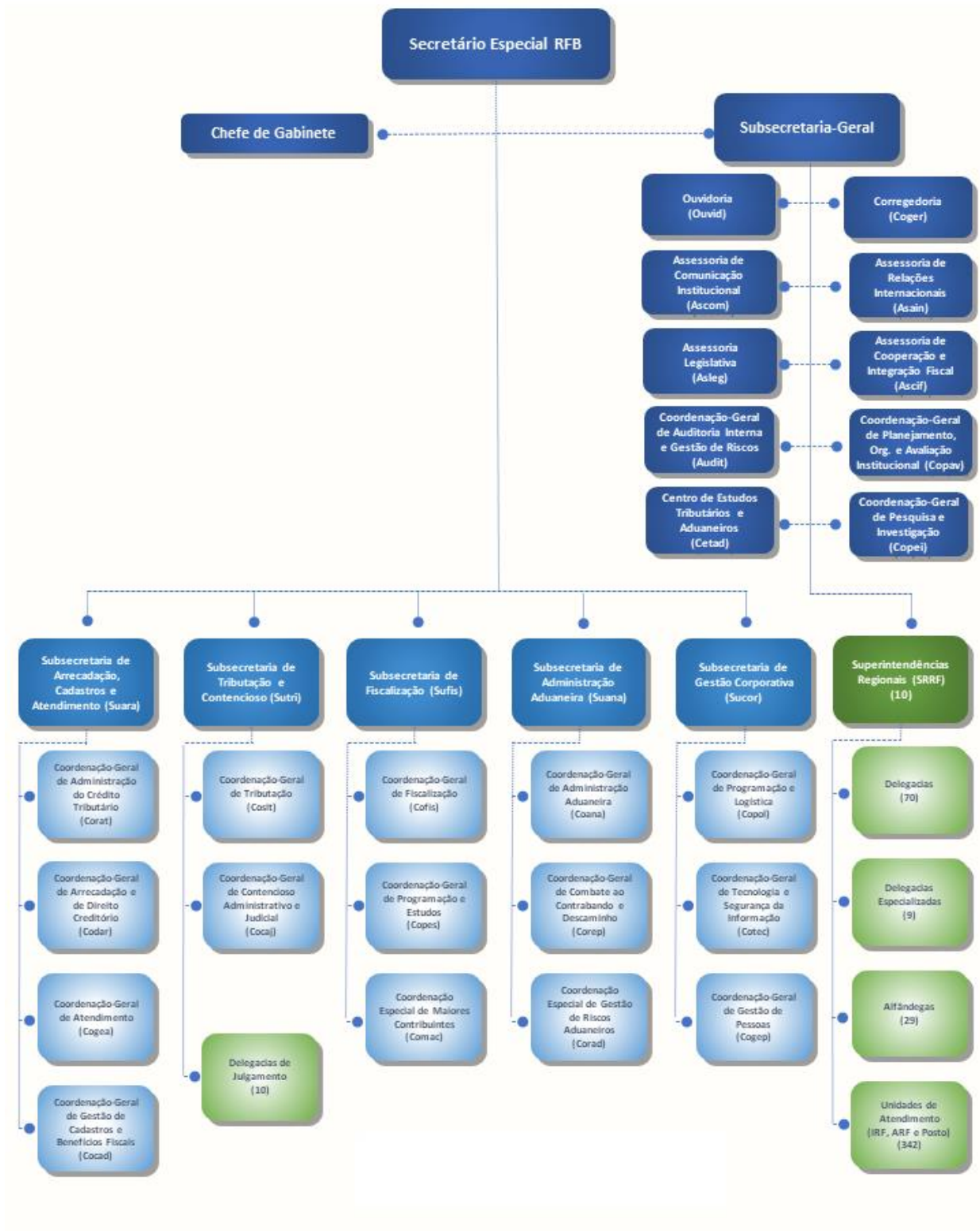
Para dar uma dimensão das atividades realizadas pela RFB são apresentados alguns dados gerais relativos ao ano de 2019, último ano antes da pandemia. Com relação à arrecadação de tributos, as receitas administradas pela RFB totalizaram R\$ 1,54 trilhão. Efetuou o processamento de 30,6 milhões de declarações de Imposto de Renda Pessoa Física, 2,4 milhões de declarações de importação e 1,8 milhões de declarações de exportação. Sua atividade de fiscalização de tributos resultou no lançamento de ofício no valor de R\$ 202 bilhões. A atividade de fiscalização aduaneira apreendeu 64 toneladas de drogas (cocaína e maconha), apreendeu mercadorias no valor de R\$ 3,3 bilhões, e realizou o controle aduaneiro de bens e bagagens de 23,9 milhões de viajantes internacionais. Na atividade de atendimento aos contribuintes, por intermédio do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (Portal e-CAC) foram acessados 230 milhões de serviços, e prestou 13,7 milhões de atendimentos presenciais (BRASIL, 2020g).

A RFB administra os seguintes tributos da União: Imposto sobre a renda das pessoas físicas - IRPF, Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas - IRPJ, Imposto sobre a renda retido na fonte - IRRF, Contribuição social sobre o lucro líquido - CSLL, Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários - IOF, Imposto territorial rural - ITR, Imposto sobre produtos industrializados - IPI, Imposto de importação - II, Imposto de exportação - IE, Contribuições previdenciárias das pessoas físicas, Contribuições previdenciárias das pessoas jurídicas, Contribuição para o financiamento da seguridade social - Cofins, Contribuição para o Programa de integração social e o programa de formação o patrimônio do servidor público - PIS / PASEP, Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico incidente sobre as operações realizadas com combustíveis - CIDE-Combustíveis, Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico incidente sobre as remessas ao exterior - CIDE-remessas, Adicional ao frete para renovação da marinha mercante - AFRMM e Taxa de utilização do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) (BRASIL, 2022b).

Visto os dados acima, atinentes às atividades desempenhadas pela RFB, apresentam-

se informações sobre a estrutura, unidades e o quadro de pessoal. A figura 7 apresenta a estrutura da RFB:

**Figura 7 – Estrutura da RFB**



Fonte: (BRASIL, 2022a).

A estrutura da RFB contém duas linhas de comando, uma sistêmica e outra hierárquica. Apresentando de forma resumida, a linha sistêmica trata das diretrizes, normas, e acompanhamento gerencial por área de atividade. A linha hierárquica é composta pelas unidades operacionais, que efetivamente realizam as atividades

A linha sistêmica aparece na figura 7 nas caixas das Subsecretarias e suas Coordenações, nas cores azul escuro e azul claro. São cinco grandes áreas: Tributação e Contencioso (Sutri), Arrecadação, Cadastros e Atendimento (Suara), Administração Aduaneira (Suana), Fiscalização (Sufis) e Gestão Corporativa (Sucor). As Subsecretarias e as Coordenações estão localizadas em Brasília, com projeções nas unidades locais. Os titulares são os Subsecretários e Coordenadores. A linha hierárquica aparece na figura na caixa das Superintendências Regionais – SRRF, em verde.

As unidades operacionais da RFB são divididas em Delegacias e Alfândegas. As Delegacias e Alfândegas possuem subunidades, denominadas Inspetorias (IRF), Agências (ARF) e Postos de atendimento, espalhadas por diversas cidades e com jurisdição variada, que podem ser de um município ou até incluir um estado inteiro da federação. As atividades realizadas em uma Delegacia são exclusivamente ou preponderantemente de tributos internos. Já as Alfândegas exercem atividades de controle aduaneiro e fiscalização do comércio exterior. Os titulares das Delegacias e Alfândegas são denominados Delegados. Anteriormente, os titulares das Alfândegas eram denominados Inspetores, mas a denominação mudou para Delegados em alteração regimental recente.

Estas unidades são subordinadas a uma Superintendência Regional. Existem 10 Superintendências Regionais, com jurisdição sobre determinados estados cada uma, variando de um a seis estados da federação. O Superintendente é o titular, sendo subordinado diretamente ao Subsecretário-geral da RFB e conta com o auxílio de dois ou três Superintendentes-adjuntos, dependendo da região fiscal (BRASIL, 2020e). A figura 8 apresenta a jurisdição das Superintendências e as unidades descentralizadas.

Para finalizar esta apresentação da RFB é importante destacar seu quadro de pessoal. Em setembro de 2022 a RFB contava com um quadro funcional composto por 8.061 Auditores-fiscais, 6.080 Analistas Tributários, 3.941 servidores de carreiras administrativas e 338 servidores de outras carreiras, totalizando 18.420 servidores (BRASIL, 2022c). Esta quantidade de servidores ressalta a importância das definições sobre o teletrabalho e sua gestão na RFB, pois impactam diretamente a produtividade e a qualidade de vida de milhares de pessoas. Cabe ainda ressaltar a perda acentuada de pessoal e de orçamento, na última década, conforme Ribeiro Junior (2022).

**Figura 8 – Superintendências Regionais da RFB: jurisdição e unidades**



Quadro Resumo das Unidades Descentralizadas da Receita Federal do Brasil											
Tipo de Unidade	1ª RF	2ª RF	3ª RF	4ª RF	5ª RF	6ª RF	7ª RF	8ª RF	9ª RF	10ª RF	Total
Superintendência Regional (SRRF)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Delegacia de Comércio Exterior da RFB (Decex)							1	1			2
Delegacia de Instituições Financeiras da RFB (Deinf)								1			1
Delegacia de Julgamento da RFB (DRJ)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Delegacia de Maiores Contribuintes da RFB (Demac)						1	1				2
Delegacia de Operações Especiais da RFB (Deope)								1			1
Delegacia de Pessoas Físicas da RFB (Derpf)								1			1
Delegacia da Receita Federal do Brasil (DRF)	6	8	4	5	4	6	6	18	9	6	72
Alfândega da Receita Federal do Brasil (ALF)	4	3	1	1	1	1	4	4	7	3	29
Inspetoria da Receita Federal do Brasil (IRF)	1	11	3	5	3	1	2	1	6	10	43
Agência da Receita Federal do Brasil (ARF)	21	19	16	21	16	37	17	60	34	25	266
Posto de Atendimento da Receita Federal do Brasil (Posto)	10	2	15	2	6	9	0	3	0	5	52
	44	45	41	36	32	57	33	92	58	51	489

Fonte: (BRASIL, 2022a)

### 2.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Esta seção discorre sobre a estratégia metodológica utilizada para a realização desta pesquisa, apresentando classificação e procedimentos.

### 2.3.1 Classificação da pesquisa

Conforme Zanella (2013, p. 40), existem várias maneiras de realizar uma pesquisa, que pode ser classificada quanto aos objetivos, forma de abordar o problema e procedimentos. Esta autora destaca que “um tipo não exclui o outro, e que muitas vezes essas metodologias de pesquisa podem [e devem] ser complementares”. A forma adotada nesta pesquisa para coletar dados inclui entrevistas, questionário e levantamento bibliográfico.

Esta pesquisa tem por finalidade última trazer elementos que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho na RFB, e mesmo para outros órgãos públicos, e se classifica como uma pesquisa do tipo aplicada, conforme Gil (2017, p.32), que utiliza esta classificação para as pesquisas “voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

Conforme Zanella (2013, p. 33), quanto aos objetivos, as pesquisas exploratórias têm a finalidade de “ampliar o conhecimento a respeito de um determinado assunto” e ainda “explorar a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva”. Já as pesquisas descritivas, conforme Zanella (2013, p.34), procuram “conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”.

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa é classificada como exploratória na identificação dos aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialista da RFB (objetivo específico “a”) e descritiva quanto a investigação das práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura na área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB (objetivo específico “b”).

Com relação ao procedimento, conforme Zanella (2013), a classificação dos tipos de pesquisa não pode ser considerada de forma rígida, já que podem se enquadrar em mais de um modelo. É o que ocorre nesta pesquisa, tendo sido utilizados dois procedimentos distintos, conforme cada objetivo específico. Adotando a classificação de Zanella (2013), esta pesquisa é classificada como levantamento, na etapa composta por aplicação de questionário a servidores de uma unidade da RFB e entrevistas com gestores e especialistas da RFB, que visa atingir o objetivo específico “a”. Para a outra etapa, que visa atingir o objetivo específico “b”, classifica-se como levantamento bibliográfico.

Conforme Creswell (2021, p.3), o planejamento de uma pesquisa envolve várias escolhas, sendo a maior decisão definir a abordagem apropriada para se estudar um tópico. Com relação a abordagem, Creswell (2021) apresenta três abordagens de pesquisa:

qualitativa, quantitativa e métodos mistos. Para ele, “as abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como categorias rígidas distintas, extremos opostos ou dicotômicas; em vez disso, representam extremidades diferentes em um contínuo” (2021, p.3). Segundo ele, um estudo tende a ser mais de um tipo ou de outro.

Trazendo as características de uma abordagem qualitativa por Creswell (2021, p. 3):

A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e as interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final tem uma estrutura flexível.

Já a abordagem quantitativa teria as seguintes características, pelo mesmo autor:

A pesquisa quantitativa é uma abordagem que procura testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis. Tais variáveis, por sua vez, são medidas, geralmente, com instrumentos para que os dados numéricos possam ser analisados com procedimentos estatísticos. O relatório final tem uma estrutura fixa, que consiste em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. (CRESWELL, 2021, p. 3)

Ainda de acordo com Creswell (2021), os procedimentos de investigação em uma abordagem qualitativa podem ser bastante variados. Com base nestas características, o presente trabalho de pesquisa é qualitativo e quantitativo.

### **2.3.2 Procedimentos**

Para alcançar a consecução do objetivo específico “b”, que é investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB, é necessária a realização de dois procedimentos distintos, cada um fornecendo seu respectivo resultado.

O primeiro é investigar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na RFB na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB, cujo resultado será um roteiro de observação para o levantamento bibliográfico. O segundo procedimento é a realização de uma pesquisa na literatura sobre os temas apontados, visando encontrar recomendações ou boas práticas na utilização do teletrabalho, voltados para as necessidades da RFB.

Os procedimentos metodológicos para investigar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na RFB na perspectiva de gestores, servidores e especialistas do

órgão consistiram em três etapas.

Na primeira foram realizadas três entrevistas com gestores da RFB, nos meses de março e abril de 2021, sendo duas semiestruturadas e uma estruturada. Na segunda foi aplicado, em maio de 2021, um questionário a todos os 49 servidores em teletrabalho em uma unidade da Receita Federal (uma Delegacia), que obteve 32 respostas, com a finalidade de identificar os aspectos mais relevantes na perspectiva de gestores e servidores do órgão.

Na terceira etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três especialistas da RFB, nos meses de fevereiro e março de 2022, para aprimorarem e validarem o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico.

Com o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico pronto, foi realizada uma pesquisa na literatura sobre os temas apontados, ao longo do segundo semestre de 2022, buscando encontrar recomendações ou boas práticas na utilização do teletrabalho.

### *2.3.2.1 Elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico*

Para identificar os aspectos mais relevantes sobre os efeitos e implicações do teletrabalho na RFB foram entrevistados seis Auditores-fiscais, ocupantes ou ex-ocupantes de relevantes cargos de chefia na organização, com conhecimento e experiências sobre o tema, e foi aplicado um questionário a servidores de uma unidade da RFB.

De acordo com o propósito das entrevistas, os entrevistados foram designados como gestores ou especialistas, para fins deste trabalho. Dentre os Auditores-fiscais entrevistados encontram-se servidores que ocuparam os cargos de Superintendentes, Coordenadores, Delegados, Adjuntos destas funções e membros de grupos de trabalho encarregados de elaborar minutas de portaria relativas à implementação ou gestão do teletrabalho em diversas áreas da RFB.

O ponto inicial desta pesquisa foi realizar entrevistas semiestruturadas com gestores da RFB que estivessem envolvidos com o tema do teletrabalho, para que discorressem sobre a gestão do teletrabalho na RFB, identificando as dificuldades encontradas, os pontos positivos, as dúvidas que surgiram e as que permaneciam. Foram levantados os temas de maior preocupação ou que apresentam dificuldades no cotidiano da gestão do órgão, assim como questões que geram polêmicas em discussões internas. Destas entrevistas foram identificados os construtos a serem estudados, em específico os relacionados ao termo teórico “práticas recomendadas de gestão na utilização do teletrabalho”.

O critério de seleção de gestores para as entrevistas foram julgamento e

conveniência. Por julgamento, foram convidados gestores que tivessem conhecimento do tema, fossem de nível estratégico e tático na organização ou que tivessem sido membros do Grupo de Estudos Temáticos (GET) criado para propor atualização da portaria de teletrabalho. Por conveniência, foram convidados gestores com disponibilidade em participar.

Por nível tático entenda-se gestores com cargo de Delegado da RFB. Por nível estratégico gestores com cargo de Superintendente regional ou cargos de Coordenação nos órgãos centrais da RFB em Brasília.

Foram realizadas duas entrevistas exploratórias, semiestruturadas, com gestores de nível estratégico, com exercício nas Coordenações e Subsecretarias da RFB em Brasília, para identificar quais eram as principais dúvidas dos gestores do órgão com relação ao teletrabalho. Quais eram as discussões, visões e os embates internos para a utilização do teletrabalho. Posteriormente foi realizada uma entrevista estruturada, mais detalhada, com um Delegado de uma unidade da RFB, para captar sua percepção sobre o teletrabalho no cotidiano de uma unidade operacional.

Os dois gestores de nível estratégico são Auditores-fiscais, com mais de quinze anos de experiência na RFB, com exercício em setores da Gestão Corporativa, área responsável pela gestão de pessoas (entre outras atividades) e que têm a incumbência de propor normativos, sistematizar, acompanhar e avaliar o desempenho do teletrabalho no órgão. Serão designados por gestor 1 e gestor 2.

**Gestor 1 (G1)** Ocupou diversos cargos de chefia nos Órgãos Centrais (Brasília). Foi membro do Grupo de Estudos Temáticos (GET) constituído para propor alterações na portaria de teletrabalho da RFB.

**Gestor 2 (G2)** Ocupou diversas chefias nas áreas de fiscalização e recursos humanos, com passagens nas unidades descentralizadas, Superintendência Regional e Órgãos Centrais (Brasília). Participou dos trabalhos do GET constituído para propor alterações na portaria de teletrabalho da RFB.

Após estas entrevistas, foi realizada uma terceira entrevista, estruturada, mais aprofundada, com um Auditor-Fiscal que exercia o cargo de Delegado de uma Delegacia da RFB, com mais de 20 anos de experiência na RFB. Será designado por Gestor 3.

**Gestor 3 (G3)** Ocupou diversas chefias nas atividades de controle aduaneiro, fiscalização, gestão de tecnologia da informação e gestão de pessoas, com passagens por unidades descentralizadas (Alfândega e Delegacia) e pela Superintendência Regional da RFB, no estado da Bahia.

Situando no tempo, o teletrabalho na RFB tinha por base legal a Portaria RFB nº



2.383, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017b). Em 30 de julho de 2020 foi publicada a IN SGP 65/2020 que trouxe nova regulamentação ao teletrabalho para o serviço público federal do poder executivo. Em 4 de novembro de 2020 foi criado um Grupo de Estudos Temáticos (GET) para propor um projeto de uma nova portaria que regulamentasse o teletrabalho na RFB, em atenção à IN SGP 65/2020. Referido GET tinha um prazo de concluir os trabalhos até 30 de novembro de 2020. O trabalho do GET foi concluído e entregue à cúpula da RFB. A nova portaria da RFB só foi expedida em 27 de setembro de 2021, quase nove meses depois.

As três entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2021, em um contexto de “compasso de espera” pela decisão da cúpula do órgão. Estavam envolvidas diversas definições relativas ao teletrabalho. A primeira entrevista foi realizada com o Gestor 1, que ao término, sugeriu conversar com o Gestor 2 e intermediou o contato. As entrevistas foram concedidas de forma livre e consentida e foram realizadas mediante aplicativo corporativo de reunião virtual por videoconferência.

Em decorrência das entrevistas iniciais ficou constatado que os gestores tinham mais dúvidas do que certezas sobre como gerir o teletrabalho na RFB. As respostas para os problemas que se apresentaram deviam ser buscadas na literatura na área de administração e na experiência de outros órgãos.

Para identificar as questões mais relevantes sobre a utilização do teletrabalho na perspectiva dos servidores da RFB foram utilizados os resultados de um questionário aplicado aos servidores em teletrabalho na Delegacia da Receita Federal em Salvador. Esta unidade foi escolhida por conveniência, em virtude do acesso aos servidores e a disposição do gestor da unidade em colaborar com a pesquisa. A elaboração e aplicação do questionário foi realizada em conjunto com outros pesquisadores em um estudo cujo objetivo era analisar o impacto do teletrabalho no bem-estar dos servidores, mas cujos resultados são úteis para esta pesquisa (OLIVEIRA JUNIOR, ALMEIDA, RIBEIRO JUNIOR, FERREIRA e NOGUEIRA, 2021).

O questionário foi baseado no estudo em que Filardi, Castro e Zanini (2020) fizeram uma análise do teletrabalho na administração pública, estudando o caso do Serpro e da RFB. Estes autores elaboraram um questionário para os teletrabalhadores com 40 afirmações, categorizadas em cinco tipos: indicadores estruturais, indicadores físicos/bem-estar, indicadores pessoais, indicadores profissionais e indicadores psicológicos. Foram feitas pequenas adaptações no questionário com base em Godoy (2019), que em seu trabalho dedicou-se a construir um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores. No apêndice B está descrito como o questionário foi elaborado.

O questionário foi encaminhado para os 49 servidores em teletrabalho na DRF Salvador via mensagens de correio eletrônico, que explicava o contexto e solicitava a cooperação dos servidores. O questionário ficou aberto no período de 10 a 13 de maio de 2021, tendo obtido resposta de 32 participantes. Era composto por 25 questões que usavam a escala por intervalo, conforme definição de Zanella (2013), com a seguinte medição: “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Nem concordo nem discordo”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Possuía ainda uma questão aberta, em que era solicitada alguma sugestão para melhoria do ambiente de trabalho.

Com os resultados das entrevistas dos gestores e do questionário aplicado aos servidores, passou-se à próxima etapa.

Com base na literatura da área de administração inicialmente levantada foi elaborada a primeira versão do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico. Este roteiro foi posteriormente submetido à apreciação, críticas e sugestões de três Auditores-fiscais, denominados “especialistas” para o fim deste trabalho. Dois destes Auditores-fiscais participaram como membros do Grupo de Estudos Temático (GET) constituído para propor uma minuta de portaria para o teletrabalho na RFB, e o outro participou de trabalho semelhante no âmbito de sua área de atuação. Em entrevista semiestruturada com cada um deles, os itens propostos no modelo de análise foram referendados e foram feitas sugestões de acréscimos de itens ou de abordagem dos já apontados.

Os três especialistas são auditores-fiscais da RFB, com tempo de atuação no órgão entre 16 e 36 anos, que ocuparam cargos relevantes e que possuem experiência com gestão, e que participaram de discussões internas e grupos de trabalho constituídos para tratar do tema teletrabalho na RFB. Segue descrição do perfil de cada especialista, que serão identificados por E1, E2 e E3.

**Especialista E1.** Entre outros cargos, exerceu o cargo de Superintendente-Adjunta em determinada Superintendência Regional da RFB. Trabalhou por mais de dez anos em setores de Gestão de Pessoas, tendo participado das discussões com o órgão central em Brasília sobre os temas da área. Participou como membra do Grupo de Estudos Temáticos (GET) criado para propor alterações na portaria de teletrabalho da RFB.

**Especialista E2.** Entre outros cargos de chefia e de titular de unidade, exerceu o cargo de Superintendente em determinada Superintendência Regional da RFB. Participou de grupo de trabalho composto para tratar da implementação do teletrabalho no âmbito de determinada Coordenação do órgão, setor sediado em Brasília responsável pela gestão da atividade respectiva em toda a RFB.

**Especialista E3.** Entre outros cargos de chefia, exerceu os cargos de Delegado e Delegado-adjunto em duas Delegacias distintas. Participou como membro do GET criado para propor alterações na portaria de teletrabalho da RFB.

Os especialistas foram selecionados por julgamento e conveniência, pela experiência em gestão e conhecimento sobre o tema teletrabalho e pela disposição em participar das entrevistas.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com cada um dos especialistas via reunião virtual, por videoconferência, mediante ferramenta corporativa da RFB. Foi feita uma reunião inicial, prévia, explicando o objetivo do estudo, e encaminhado o quadro básico inicial, para que tivessem tempo de refletir sobre o assunto. Posteriormente, após alguns dias, conforme a agenda de cada especialista, foram colhidas as observações e comentários de cada participante sobre cada item do quadro inicial, e colhidas sugestões e aperfeiçoamentos do quadro. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2022. As entrevistas foram dadas de forma livre e consentida, sendo garantido o sigilo e preservados os nomes dos participantes.

Os comentários, sugestões e acréscimos de itens a serem investigados sugeridos pelo primeiro especialista entrevistado foram levados para a entrevista posterior e assim sucessivamente, até o terceiro entrevistado. Não houve manifestação para retirada de itens. Os entrevistados opinaram por manter os acréscimos feitos pelos especialistas anteriores. Houve ainda uma terceira entrevista com o primeiro especialista, para consolidar o quadro definitivo.

Em síntese dos passos anteriores, foram realizadas entrevistas com gestores e servidores da RFB para identificar as questões mais relevantes sobre o teletrabalho. Com base na literatura e nas informações obtidas nas entrevistas e no levantamento, foi elaborado um roteiro de observação para o levantamento bibliográfico inicial, que foi submetido à apreciação dos especialistas da RFB para ser finalizado.

#### *2.3.2.2 Levantamento bibliográfico*

Tendo por base o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico definitivo elaborado na etapa anterior foi-se buscar na literatura da área de administração as respostas para as dúvidas e questões levantadas pelos gestores, servidores e especialistas da RFB.

Conforme descrito no tópico “2.2.1.2 Revisão da literatura nas bases de dados”, foi realizada uma busca em cinco bases de dados (Scopus, Google Acadêmico, Scielo, Capes e Anpad) para se obter a literatura referente às questões levantadas. A partir da análise do

material coletado, foram extraídas as eventuais recomendações de boas práticas, quando disponíveis.

A literatura utilizada foi escolhida por julgamento, sendo selecionados os trabalhos que se relacionam aos itens do modelo de análise. Dentre os trabalhos, foi usado o critério dos artigos mais citados, ou que a base de dados ordenou por relevância. Literatura adicional eventualmente utilizada foi encontrada nos próprios artigos selecionados. Os resultados são apresentados no tópico seguinte, Análise dos Resultados, seção 2.4.2.

## 2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dois resultados obtidos, sendo o primeiro uma etapa essencial para a realização do segundo, que é o levantamento bibliográfico das práticas recomendadas para a gestão do teletrabalho na RFB, conforme explicado na seção anterior.

### **2.4.1 Aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB.**

Como já mencionado na seção de procedimentos, as entrevistas com os gestores foram a etapa inicial deste trabalho. A seguir será apresentado o relato das entrevistas.

#### *2.4.1.1 Entrevista com o gestor 1*

Segundo o gestor 1, o teletrabalho tem impactos relevantes no funcionamento da RFB. Acreditava que a tendência era do teletrabalho se tornar regra, e o trabalho presencial ser exceção. Disse que os servidores queriam o teletrabalho, mas que os gestores têm receio.

Em sua opinião, “algumas unidades da RFB vão desaparecer. Vai ficar no trabalho presencial apenas o chefe da unidade”. Contextualizando a frase, a RFB é composta por diversas unidades operacionais espalhadas pelo Brasil, e algumas delas, a depender do tipo de atividade que realizam, ficariam esvaziadas, com parte significativa dos servidores em teletrabalho.

O gestor 1 explicitou algumas preocupações. Citou questões como a de servidores que se mudam para longe da unidade em que estão lotados. Expressou preocupação da seguinte forma: “como vamos realizar reuniões com servidores que se mudaram de cidade

e até de estado? E se for preciso a presença deles na repartição?”. Disse que são situações com potencial de criar desgaste com os servidores.

Mencionou outra questão referente aos adicionais de fronteira, uma gratificação do valor de noventa e um reais (R\$ 91,00) por dia útil trabalhado em determinadas localidades. Parte destes servidores tem atividades que podem ser realizadas a distância. Prevê conflitos e dificuldades de controles sobre servidores que eventualmente queiram morar em outras cidades e não teriam direito à gratificação.

Segundo o gestor 1, o teletrabalho veio expor situações que estavam encobertas no trabalho presencial. Problemas de gestão que já ocorriam, mas que ficaram expostos na passagem para um modelo de teletrabalho. Disse que “o teletrabalho revelou problemas sérios de gestão. De chefe que não conhece seus subordinados e não está nem aí”.

#### *2.4.1.2 Entrevista com o gestor 2*

A segunda entrevista realizada foi com a gestora 2, a quem lhe foi perguntado quais eram as principais questões que envolviam a temática do teletrabalho na RFB.

Começou relatando que uma das dificuldades iniciais com o teletrabalho na RFB era que os gestores mais conservadores têm uma maior dificuldade em gerir suas equipes de forma remota. Que muitos perguntam “como vou dar conta com o servidor longe da minha vista”. Relatou que essa era uma opinião compartilhada com vários gestores “o servidor está longe, não faço ideia do que ele está fazendo”. Mencionou que o grande receio da administração da RFB era esta questão.

Ressaltou a necessidade de ter gestores abertos para isso, com as competências necessárias, de gestão de pessoas.

A gestora 2 levantou o tema do ingresso de novos servidores, “como fazer que estejam comprometidos com a instituição? É preciso resgatar o sentimento de vestir a camisa da RFB, sentimento de pertencimento que gera engajamento do corpo funcional”.

Outra questão apontada pela gestora 2 foi “como fazer a comunicação, o bem-estar, o engajamento? Este é o calcanhar de Aquiles do teletrabalho”.

Em sua opinião, o teletrabalho é o pensamento contemporâneo. No entanto, “tem que estar bem estruturados o plano de trabalho, o desempenho e as entregas. Aí não tem problemas no teletrabalho, e isso depende muito de cada gestor”. Disse que havia uma expectativa por parte da organização que a Gestão de Pessoas ou os órgãos centrais em Brasília resolvessem problemas cuja solução estaria nas próprias unidades, a cargo das chefias imediatas. Pontuou que “gestão de pessoas é todo mundo”.

Na sequência, a gestora 2 destacou que mais importante que o controle baseado na presença física do servidor no local de trabalho é o controle do resultado do trabalho realizado. Levantou a questão dos indicadores de resultado. Que poderia haver indicadores objetivos e subjetivos. E avaliações qualitativas com notas de 0 a 10. O contexto da fala da gestora 2 refere-se a que a norma de trabalho vigente à época só autorizava atividades cuja mensuração de resultados fosse objetiva.

Afirmou ainda que de maneira geral nos órgãos públicos a cultura é avessa a avaliações qualitativas. Relatou que observou o esforço realizado pela RFB para implantar o teletrabalho em 2012, ainda como experiência piloto, as idas e vindas, o que implicou na necessidade da RFB de “trazer uma coisa para o ganho de 15% de aumento de produtividade, estritamente quantitativa”. Que avaliação qualitativa seria uma mudança de paradigma. Apontou a dificuldade de “um colega hoje chefe avaliar outro, que amanhã poderá ser seu chefe”. Mas que pressupõe que a aceitação da avaliação qualitativa passaria pelo mesmo processo da experiência piloto e acabaria por ser aceita.

Mencionou ainda que a IN SGP 65/2020 promoveu uma grande mudança, ao ampliar a participação no teletrabalho para empregados públicos e comissionados, enquanto no modelo vigente na RFB só tinham acesso Auditores-Fiscais e Analistas Tributários.

Por fim, disse que gostaria de trazer experiências de outros lugares. Segundo ela, “a grande pergunta é como mudar a cultura do serviço público. Talvez seja o caminho”.

Estas duas primeiras entrevistas revelaram as principais questões que geravam dúvidas e as dificuldades na gestão do teletrabalho na RFB. Em suma, os pontos principais foram:

- Gestão de equipes a distância; (já se tinha problemas de gestão presencial)
- Indicadores de resultados / avaliação qualitativa;
- Integração de novos servidores.

Na continuação da pesquisa, foi realizada uma terceira entrevista, do tipo estruturada, com duração de aproximadamente duas horas, com o Delegado de uma Delegacia da Receita Federal (gestor 3). As questões foram encaminhadas ao entrevistado na véspera, para que tivesse tempo de refletir de maneira mais aprofundada. Por iniciativa própria, o gestor 3 convocou uma reunião com os chefes das equipes da Delegacia para debater as questões. Conforme seu relato, a reunião com a equipe durou cerca de três horas e foi considerada útil, dada a pertinência do tema à prática da gestão da unidade.

#### 2.4.1.3 Entrevista com o gestor de uma unidade da RFB

Na entrevista, o gestor 3 falou livremente suas opiniões sobre as questões levantadas e estava à vontade. O relato da entrevista completa está disponível no Apêndice A. Os pontos principais levantados para fins de elaboração de um modelo de análise são apresentados a seguir.

Na percepção do gestor 3, as vantagens do teletrabalho para o servidor são: flexibilidade de horário, redução do tempo gasto com deslocamento, e não precisar se arrumar para ir trabalhar (colocar paletó foi um exemplo). Com relação a desvantagens para o servidor, afirmou que o teletrabalho exige que o servidor seja disciplinado, organizado e saiba gerir seu tempo, além de ter espaço de trabalho em casa. Relatou ainda uma queixa referente a deficiência na comunicação.

Segundo o gestor 3, a principal queixa dos servidores em teletrabalho é a definição incorreta das métricas para medir produtividade. Para o monitoramento de desempenho dos servidores em teletrabalho a norma é bem objetiva, exigindo-se o cumprimento de uma meta de 15% maior que a meta obrigatória para os servidores que atuam de forma presencial. O descumprimento da meta leva à exclusão do servidor da modalidade teletrabalho.

Sobre o adicional de 15% na meta a ser atingida pelos teletrabalhistas, o entrevistado entende que há um preconceito da administração de que o trabalho não seria feito se fosse fora da repartição, o que justificaria o aumento da meta em relação aos servidores que atuam de modo presencial. Também avalia que havia a necessidade de justificar externamente o teletrabalho da Receita Federal do Brasil para não soar como privilégio.

É importante destacar que a entrevista foi realizada em abril de 2021, e a nova portaria da RFB sobre teletrabalho, publicada em setembro de 2021, retirou o adicional de 15% de produtividade, resolvendo esta queixa dos servidores.

Na visão do gestor 3, a norma que prevê a exclusão do servidor da modalidade teletrabalho pelo descumprimento da meta estabelecida não é uma boa norma, pois não permite a avaliação caso a caso. Na sua opinião, deveria haver uma margem de atuação subjetiva por parte da administração antes da exclusão do servidor. Por exemplo, se o servidor atingiu determinado percentual da meta, há que se fazer uma análise da gestão e decidir manter, ou não, no teletrabalho. Acredita que tem que ter também avaliação qualitativa, e não apenas levar em consideração o índice.

Analisando as vantagens e desvantagens do teletrabalho para a administração do órgão, citou que o próprio gestor das equipes considera um conforto se livrar da missão de

cobrar o subordinado. É frequente o servidor pedir mais trabalho para justificar estar atuando em teletrabalho, por entender ser uma vantagem, e não vir a ser excluído da modalidade em uma eventual necessidade de reduzir a equipe. Outra vantagem destacada pelo entrevistado foram os ganhos econômicos para o órgão, pois o espaço de escritório pode ser diminuído, com adoção de espaços compartilhados, diminuindo os gastos com energia, segurança e serviços gerais. Em suma, o entrevistado entende que o teletrabalho facilita a gestão e tem resultado positivo.

Entretanto, o gestor 3 destaca que permanece a necessidade de acompanhamento por parte dos chefes de equipe, principalmente qualitativo, mesmo que sem a necessidade de acompanhamento de horário. Ainda como desvantagem, foi relatada a falta do contato pessoal. Hoje há chefes gerindo colegas que nem conhecem pessoalmente. Outra desvantagem é que no teletrabalho nem sempre é possível realizar reuniões de última hora, havendo uma necessidade maior de programação.

Acerca da existência de conflitos entre os servidores em teletrabalho, o entrevistado não considera que tenha mudado em relação ao presencial. Talvez tenha diminuído, pois as pessoas não estão no mesmo ambiente. Trabalhar à distância facilita, pois só há reuniões formais. As relações presenciais favorecem os conflitos por coisas do dia a dia, como por exemplo, a temperatura do ar-condicionado quente ou frio, pessoas falando alto e certos comentários.

Sobre outros aspectos, o gestor 3 relata que alguns servidores falam na adoção de um regime híbrido no futuro, que não está contemplado na norma atual, e como sugestão de melhoria acredita que devem acontecer encontros presenciais.

Esta terceira entrevista aprofundou as questões levantadas pelas duas primeiras, e destacou aspectos sobre a gestão do teletrabalho. Os pontos principais acrescentados foram:

- Adaptação do servidor ao teletrabalho;
- Avaliação de desempenho;
- Liderança remota; e
- Repercussões do distanciamento físico.

#### *2.4.1.4 Questionário aplicado aos servidores*

Na Tabela 1 estão os dados obtidos referentes às 25 questões. Os principais resultados deste questionário são analisados a seguir. Ressalte-se que o objetivo é



identificar as questões mais relevantes sobre a utilização do teletrabalho na perspectiva dos servidores, para incluir estas questões no roteiro de observação para o levantamento bibliográfico e direcionar a pesquisa na literatura sobre elas.

Tabela 1: Resultado da avaliação dos participantes sobre o teletrabalho

<b>Afirmações para os servidores em teletrabalho na DRF Salvador</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>INDICADORES ESTRUTURAIS</b> (Vantagens e Desvantagens)					
Estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.	–	3,1%	–	53,1%	43,8%
A tecnologia disponível está adequada	–	3,1%	–	50,0%	46,9%
<b>INDICADORES FÍSICOS/BEM-ESTAR</b>					
Estou menos exposto à violência	3,1%	3,1%	6,3%	6,3%	81,3%
Eu me sinto melhor trabalhando em casa	–	3,1%	6,3%	25,0%	65,6%
<b>INDICADORES PESSOAIS</b>					
Gosto de fazer as refeições em casa	–	–	3,1%	12,5%	84,4%
A flexibilidade de horários é um benefício	–	–	6,3%	12,5%	81,3%
A qualidade de vida melhorou	–	3,1%	6,3%	21,9%	68,8%
Tenho menos interrupções quando trabalho	–	9,4%	3,1%	21,9%	65,6%
A redução no tempo de deslocamento é um benefício	–	–	–	9,4%	90,6%
<b>INDICADORES PROFISSIONAIS</b>					
O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento na RFB.	56,3%	6,3%	21,9%	15,6%	–
Eu me sinto motivado com o teletrabalho	–	6,3%	3,1%	28,1%	62,5%
Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador. (Considere o período pré-pandemia da Covid-19)	43,8%	15,6%	25,0%	12,5%	3,1%
Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho	9,4%	21,9%	9,4%	50,0%	9,4%
A minha produtividade no trabalho aumentou	3,1%	–	9,4%	34,4%	53,1%
A qualidade do meu trabalho aumentou	9,4%	3,1%	15,6%	34,4%	37,5%

(continua)

(continuação)

<b>Afirmações para os servidores em teletrabalho na DRF Salvador</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Eu estou satisfeito com a preparação que tive para realizar o teletrabalho.	18,8%	12,5%	21,9%	18,8%	28,1%
Não me adequei ao teletrabalho	71,9%	12,5%	3,1%	6,3%	6,3%
Tenho receio de uma má avaliação	50,0%	6,3%	3,1%	34,4%	6,3%
Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na RFB.	6,3%	15,6%	15,6%	25,0%	37,5%
<b>INDICADORES PSICOLÓGICOS</b>					
Tenho dificuldades de concentração em casa	75,0%	3,1%	3,1%	18,8%	–
Há conflito entre o trabalho e vida familiar	62,5%	6,3%	3,1%	28,1%	–
Minha vida social está prejudicada	65,6%	6,3%	–	25,0%	3,1%
Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	–	–	3,1%	21,9%	75,0%
Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.	6,3%	–	15,6%	40,6%	37,5%
Tenho maior interação com a família	–	–	15,6%	21,9%	62,5%

Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente cabe destacar que os resultados obtidos nos cinco indicadores do questionário são semelhantes aos encontrados no trabalho de Filardi, Castro e Zanini (2020), em que foram baseados.

Com relação à estrutura física e à tecnologia disponível para a realização do teletrabalho, constata-se que os servidores estavam satisfeitos, com aprovação de 97%, considerando a soma dos que “concordam parcialmente” com os que “concordam totalmente”.

Com relação aos indicadores físicos e de bem-estar, verifica-se também que os servidores estão satisfeitos, pois se sentem melhor trabalhando em casa, com 91% de aprovação, e se sentem menos expostos a violência, com 88%.

Com relação aos indicadores pessoais, constata-se a ampla aprovação do teletrabalho, pois 91% consideram que sua vida melhorou. Os servidores aprovam, com margens ao redor de 90%, a possibilidade de fazer refeições em casa, a flexibilidade de horário, a redução no tempo do deslocamento. Consideram também que têm menos interrupções no trabalho.

Os resultados obtidos nestes três primeiros indicadores coincidem com as vantagens do teletrabalho apontadas por Castro (2019), Godoy (2019) e Nogueira Filho et al. (2020).

Em síntese, o teletrabalho traz ganhos na qualidade de vida e é aprovado pelos servidores.

Com relação aos indicadores profissionais constatam-se algumas oportunidades de melhoria e pontos de atenção para a administração da RFB.

Os resultados obtidos revelam que 91% dos servidores se sentem motivados com o teletrabalho. Quase na mesma proporção, 84% refutaram a afirmação “não me adequei ao teletrabalho”. Em conjunto com as respostas anteriores, se pode afirmar que o teletrabalho tem ampla aceitação pelo grupo de observação.

Os servidores (87%) entendem que a produtividade aumentou, e 72% deles acham que melhorou a qualidade do trabalho. Com relação ao volume de trabalho e ao receio de uma má avaliação (que pode excluir a pessoa do teletrabalho) percebe-se que há insatisfações na ordem de 30 a 40% dos servidores.

A preparação para colocar um servidor em teletrabalho pode ser aperfeiçoada, dado que 31% não estão satisfeitos com a preparação que tiveram.

Com relação à possibilidade de crescimento na RFB, 62% entendem que não atrapalha, entretanto, nota-se que 16% concordam com a afirmação, e 22% ficaram indecisos. Vale ressaltar que pelo perfil dos servidores muitos já estão no final da carreira. A pesquisa foi anônima, e não é possível correlacionar a idade e a etapa na carreira com esta afirmação.

Um aspecto a melhorar é a comunicação com os servidores, onde 22% não estão satisfeitos com as informações que recebem sobre o que está acontecendo na RFB, e 16% ficaram indecisos. Este resultado está alinhado com preocupações levantadas pela OIT (2020), que destaca que a questão da comunicação assume uma relevância maior no teletrabalho e requer um esforço adicional por parte de gestores e subordinados.

Com relação aos indicadores psicológicos, percebe-se que há diferenças entre grupos de servidores, provavelmente relacionadas com as circunstâncias de cada pessoa. Um grupo de 78% não tem dificuldades de concentração em casa, enquanto outro grupo de 19% tem. Como a pesquisa foi anônima e não abordou situações individuais, não é possível correlacionar os fatores que levam a quadros distintos. De modo semelhante, não há conflito entre trabalho e vida familiar para 69% dos servidores, enquanto para um grupo de 28% há esse conflito.

Com relação ao afastamento característico do teletrabalho, verificou-se que 78% sentem falta de convívio com os colegas de trabalho. Em outra afirmação, 25% dos servidores sentem que sua vida social está prejudicada. Questões como a falta de convívio, isolamento social e perda de vínculo com a organização são pontos de atenção no teletrabalho, conforme Beauregard, Basile e Canónico (2019). Este conjunto de

informações sugere que devem ser realizadas ações pela administração da RFB para promover uma maior integração dos servidores.

A pesquisa também apresentou uma questão aberta, para que os participantes pudessem fazer sugestões para melhorar o ambiente de trabalho. Dos 32 participantes, 18 apresentaram sugestões. De modo geral, cada um apresentou uma sugestão, havendo participantes que fizeram mais de uma sugestão. Estas sugestões foram agrupadas por tema, e tratam dos tópicos a seguir.

A principal demanda foi por cadeiras ergonômicas. Foram feitas oito sugestões ou pedidos nesta linha, de poder levar a cadeira da repartição para casa ou que fosse fornecida. Esta demanda está alinhada com o previsto no Guia da OIT (OIT, 2020), que destaca no tópico Segurança e Saúde no Trabalho a importância do mobiliário doméstico ser adequado, para garantir o bem-estar físico dos teletrabalhadores.

A segunda maior demanda foi por uma maior integração com os colegas, com cinco sugestões nesta linha. A necessidade de integração também é um aspecto esperado para quem está em teletrabalho. Nesta linha, também houve duas opiniões alertando para a manutenção de vínculos com a instituição, alegando que o teletrabalho induz a um distanciamento.

Outros quatro servidores destacaram questões relacionadas ao controle de produtividade, o que sugere aperfeiçoamentos nesta parte da norma que trata do teletrabalho na RFB.

Houve ainda outras quatro sugestões individuais distintas, relativas a temas como pagamento de despesa de internet e material de escritório, atualização de estação de trabalho, falta de informativos referentes a sistemas e legislação, e uma crítica a diversos pontos do teletrabalho, que menciona ideias como precarização e uberização do serviço público.

Do questionário aplicado, constata-se que os servidores aprovam, em grande maioria, o teletrabalho. Constatam-se também algumas questões mais relevantes da perspectiva dos servidores. Entre elas:

- O fornecimento de cadeiras ergonômicas pela RFB;
- Pagamento de despesas com internet;
- Integração das equipes e falta do convívio com os colegas;
- Perda de visibilidade que pode atrapalhar o crescimento na RFB;
- Manutenção do vínculo com a RFB.

Algumas questões que já tinham sido levantadas pelos gestores apareceram também

na perspectiva dos servidores, como problemas na comunicação e preocupação com os critérios de avaliação.

#### *2.4.1.5 Elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico*

Para elaborar o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico partiu-se do que o referencial teórico apresenta como vantagens e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores e para as organizações, de forma geral. Com as entrevistas realizadas com os gestores foi possível identificar dentre os aspectos gerais aqueles que são de maior interesse para a gestão da RFB. Com o questionário aplicado aos servidores foi possível identificar os aspectos de maior interesse para eles.

Foi elaborado um quadro básico, inicial, semelhante ao do Quadro 3 (Quadro conceitual da Parte 1), e apresentado a três especialistas da RFB, para que se manifestassem sobre a relevância e a pertinência dos aspectos levantados, e se haveria algum outro tópico de interesse ou sugestão.

O especialista E1 comentou que nas reuniões de trabalho do GET havia uma preocupação e interesse em saber dos outros órgãos sobre “o período para avaliação do atingimento de metas, se seria mensal, trimestral, semestral ou de que forma”. Apontou também outra questão debatida no GET, sobre o “se o servidor poderia aproveitar ou não o resultado excedente de meta para o período subsequente”. Ambas as questões foram acatadas e incorporadas ao quadro do modelo de análise no item de indicadores de desempenho. Fez ainda outra sugestão de item, relativa ao dimensionamento de equipes remotas, que não foi acatada por ser muito aberta e depender de uma especificação mais precisa do tipo da atividade para ser investigada.

O especialista E2 concordou com o quadro alterado pelas sugestões de E1. Levantou algumas considerações sobre os efeitos do teletrabalho no servidor, na instituição e no contribuinte e cidadão, mas não propôs alterações ou sugestões relativas ao quadro.

O especialista E3 concordou com o quadro alterado pelas sugestões de E1. Comentou que “a forma de mensuração dos resultados anterior era só objetiva, e agora vai ter avaliação da chefia, entrou o subjetivo”. Apontou também que “muitos órgãos colocaram avaliações subjetivas”.

Sugeriu e foi acatado uma investigação sobre previsão dos critérios de mensuração de resultados do teletrabalho executado pelos servidores serem objetivos ou subjetivos. Cabe esclarecer o contexto da norma de teletrabalho da RFB à época, que previa apenas critérios objetivos de mensuração de resultados, o que gerou debates no GET.

O quadro do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico definitivo contemplou então três dimensões, subdivididas em dez componentes. As dimensões utilizadas foram:

- Extensão do teletrabalho: Integral ou parcial;
- Estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor, que abrange dois componentes: Fornecimento de mobiliário ergonômico e pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefonia;
- Gestão do teletrabalho, que abrange sete componentes: perfil do servidor, avaliação de desempenho, liderança remota, comunicação, integração das equipes, vínculo com a organização e perda de visibilidade.

O Quadro 4 apresenta o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico definitivo, que guiou o desenvolvimento desta pesquisa.

**Quadro 4** – Roteiro de observação para o levantamento bibliográfico

<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Itens</b>	<b>Autor(es)</b>
Extensão do teletrabalho	Integral ou parcial	Qual regime de teletrabalho a ser adotado, integral ou parcial?	Bloom (2020); Castro (2019).
Estrutura física e tecnológica	Mobiliário Ergonômico	Qual a prática recomendada relativa ao fornecimento de cadeiras ergonômicas?	Côrrea e Boletti (2015).
	Pagamento de despesas	Qual a prática recomendada relativa ao pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone?	Art. 23 da IN SGP 65/2020.
Gestão do teletrabalho	Perfil do servidor	Quais as características do servidor para se adaptar ao teletrabalho?	Lepletier e Cruz (2018), Neeley (2021).
	Avaliação de desempenho	Como avaliar o desempenho dos servidores?	Art. 25 da IN SGP 65/2020.
	Liderança remota	Quais as diferenças de gestão remota para a gestão presencial?	Neeley (2021), Beauregard, Basile e Canónico (2019).
		Quais as competências necessárias para liderança remota?	
		Como manter a liderança em trabalho remoto?	
	Comunicação	Como se comunicar com os teletrabalhadores?	OIT (2020).
	Integração das equipes	Como promover a integração das equipes?	Beauregard, Basile e Canónico (2019); GSA (2020).
	Vínculo com a organização	Como manter o vínculo com a RFB?	Beauregard, Basile e Canónico (2019).
Perda de visibilidade	Como mitigar a perda de visibilidade?	Beauregard, Basile e Canónico (2019).	

Fonte: Elaboração própria.

Com o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico pronto, passou-se à próxima etapa, da coleta de dados, buscando na literatura recomendações e boas práticas na utilização do teletrabalho.

#### **2.4.2 Práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.**

Esta seção apresenta a consecução do objetivo específico “b”, que é investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados do levantamento bibliográfico, que partiu do objetivo de investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.

Os resultados estão agrupados em três dimensões: Extensão do teletrabalho, Estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor e Gestão do teletrabalho. Cada dimensão está subdividida conforme os componentes e os itens do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico.

##### *2.4.2.1 Extensão do teletrabalho: Integral ou Parcial*

Uma das dimensões do teletrabalho é relativa à sua extensão, ou seja, a quantos dias por semana o trabalhador irá trabalhar em casa ou no escritório. Conforme apresentado por Castro (2019) na Figura 6, a extensão do teletrabalho pode ser em tempo integral ou tempo parcial. Em tempo integral o trabalho é realizado todos os 5 dias da semana fora da empresa e em tempo parcial o trabalho é realizado de 1 a 4 dias por semana.

É uma definição importante para questões como isolamento social e profissional, integração das equipes e vínculos com a empresa, com repercussões para a qualidade de vida e a produtividade do trabalhador. A ideia subjacente são as vantagens e desvantagens de cada situação. Por exemplo, o teletrabalho em tempo integral reduz o tempo gasto com deslocamento, com roupas e alimentação fora de casa, entre outras vantagens. Por outro lado, pode prejudicar a interação social e a troca de ideias. A questão que se apresenta é se há um regime ótimo de teletrabalho e em que situações se aplica e para que condições particulares dos trabalhadores.

No âmbito do serviço público federal, a IN SGP 65/2020 define em seu artigo 3º, incisos VIII e IX, os regimes de execução do teletrabalho em parcial e integral. O regime integral compreende a totalidade da jornada de trabalho do servidor, dispensando-o do controle de frequência. O regime de execução parcial é uma forma de teletrabalho em que

o servidor se restringe a um cronograma específico, ficando dispensado do controle de frequência apenas nos dias em que trabalhe remotamente.

A definição adotada pela IN SGP 65/2020 gera uma distinção importante para o regime parcial. Depreende-se na literatura que a questão do trabalho parcial para empresas e organizações não depende de um cronograma específico. O trabalhador é cobrado no fim do mês (ou de outro período) por uma quantidade de entregas ou serviços realizados, mas tem que realizar parte deles no escritório. Já a norma do serviço público permite apenas atividades que tenham um cronograma específico para ser realizado, que não se confundem com as demais atividades do servidor, sendo uma concepção bastante diferente. Na prática, observa-se na RFB a utilização apenas do regime integral, sendo o regime parcial uma exceção.

Diversos autores pesquisaram a questão de um número ótimo de dias para o teletrabalho. Entretanto, não há um consenso sobre isso, sendo possível encontrar variados resultados, e esta questão revela-se inconclusiva. Por outro lado, a literatura fornece indicações de que o trabalho parcial é mais indicado que o em tempo integral e aponta condições e circunstâncias que afetam a adoção de um determinado número de dias em teletrabalho. São apresentados os resultados de sete pesquisas sobre este tópico.

Pesquisa realizada por Castro (2019) com empregados de quatro empresas, sendo duas públicas e duas privadas, mediante utilização de questionários, com um total de 632 respondentes, obteve resultados relevantes sobre o tema. De interesse específico para este tópico, foi pesquisado o efeito do número de dias em teletrabalho sobre aspectos como comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho<sup>1</sup>.

Como resultado, Castro (2019, p. 185 a 186) encontrou que em relação à extensão do teletrabalho, “quanto maior sua extensão, maiores são os comprometimentos afetivos e normativos e menores os índices de exaustão e intenção de sair”. Por outro lado, sua pesquisa também indicou que “quanto maior a extensão do teletrabalho, menor é o comprometimento com foco nos colegas de trabalho”. Em suas conclusões, sugere que “as empresas que adotam uma maior extensão do teletrabalho, 4 ou 5 dias na semana, procurem promover eventos de trabalho ou sociais presenciais para um maior

---

<sup>1</sup> Castro (2019, p. 28-29) utiliza os conceitos de comprometimento organizacional segundo o modelo de John P. Meyer e Natalie J. Allen, de 1991. Apresentados de forma sintética, o comprometimento organizacional é composto por três componentes: comprometimento afetivo, normativo e de continuação. Trazem a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização. Empregados com comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem, devido a vínculo emocional, identificação e envolvimento com a organização. Empregados com comprometimento normativo permanecem na empresa porque sentem que deve fazê-lo, sentem uma obrigação, relacionada a valores pessoais. Empregados com comprometimento de continuação permanecem na empresa porque precisam.

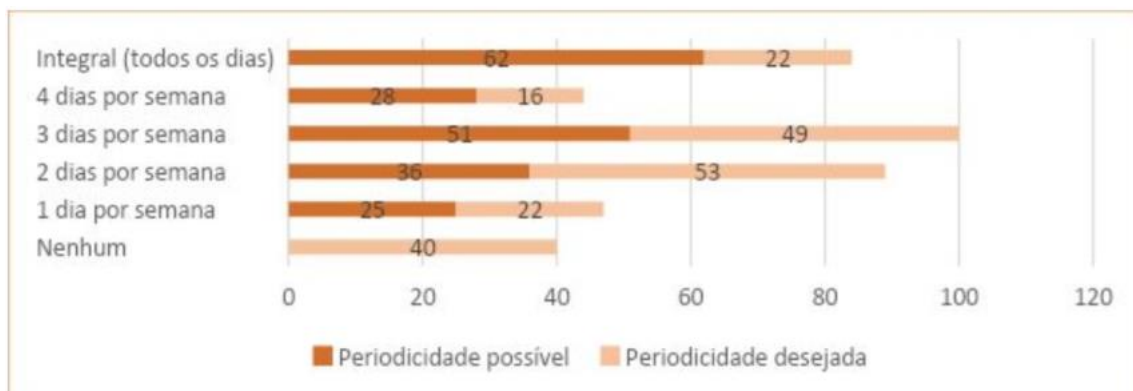


estreitamento dos laços entre os integrantes da equipe”.

No trabalho de Singh (2014), que realizou uma pesquisa quantitativa por meio de survey eletrônico com 178 teletrabalhadores brasileiros, de duas empresas distintas, foi encontrado que os trabalhadores gostariam de trabalhar 3,15 dias em casa por semana, em média. Com relação à extensão do teletrabalho, observou que “a quantidade de dias que o trabalhador prefere trabalhar em casa **está relacionada com os valores pessoais, ambiente familiar, experiência em home office e sexo do trabalhador**” (grifamos). Apontou ainda que os resultados obtidos “não sugerem relações entre distância da casa do trabalhador ao escritório, faixa etária, grau de escolaridade ou localidade onde trabalha (capital, região metropolitana ou interior) como preditores da escolha do trabalhador pelo trabalho em casa” (SINGH, 2014, p. 87).

Em outra pesquisa, realizada mediante questionário com 202 técnicos administrativos da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), que buscava analisar a experiência do teletrabalho durante a pandemia, Leite e Lemos (2020, p. 6) afirmam que “não há unanimidade em relação ao que seja adequado como periodicidade de trabalho em casa, visto que depende das atividades que cada um exerce”. Com relação à extensão desejada, a maioria dos respondentes prefere trabalhar em casa de 2 a 3 dias por semana. A tabela com a periodicidade desejada elaborada pelas autoras está na figura 9, nas barras de cor salmão:

**Figura 9** – Extensão do teletrabalho desejada por técnicos da Udesc



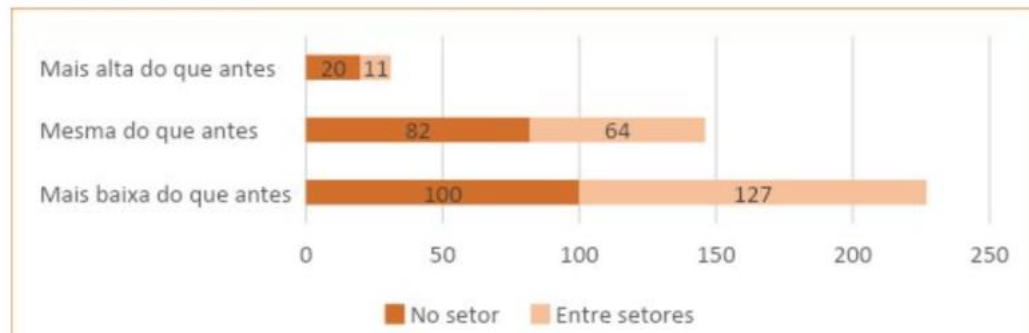
Fonte: Leite e Lemos (2020, p.7).

Observa-se que dois ou três dias de trabalho em casa são as opções mais desejadas, com 26% e 24% da amostra respectivamente. Preferem o teletrabalho integral 22 respondentes (11% da amostra), e não querem o teletrabalho 40 respondentes (20% da amostra). A preferência por um ou quatro dias é reduzida, sendo de 8% e 11% respectivamente. Constata-se que há uma dispersão de preferências com relação à extensão

do teletrabalho, na organização em questão.

Nesta mesma pesquisa as autoras investigaram a interação com os colegas do setor e com colegas de outros setores. O resultado encontrado foi que aproximadamente 63% dos servidores avaliaram que a interação é menor durante o teletrabalho, como seria previsível. A figura 10 apresenta os resultados obtidos.

**Figura 10** – Interação com os colegas durante o teletrabalho na Udesc



Fonte: Leite e Lemos (2020, p. 8)

Em outro estudo, Ferreira, Nicida e Valente (2020) analisam pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e a Talenses Group (holding de recrutamento e seleção), com 1.071 profissionais, que compuseram um grupo balanceado em participação de gênero (56% homens e 44% mulheres), com predominância das gerações X e Y (34% e 52% respectivamente) e diversos níveis hierárquicos, sendo gerentes (33%), analistas (15%), especialista (13%), diretor(a) (12%) e coordenador(a) (11%). A pesquisa original não foi obtida, e os dados a seguir foram extraídos do estudo produzido.

Estes autores afirmam que, no geral, as pessoas preferem um regime de teletrabalho de 2 a 3 vezes em casa por semana, conforme dados da figura 11.

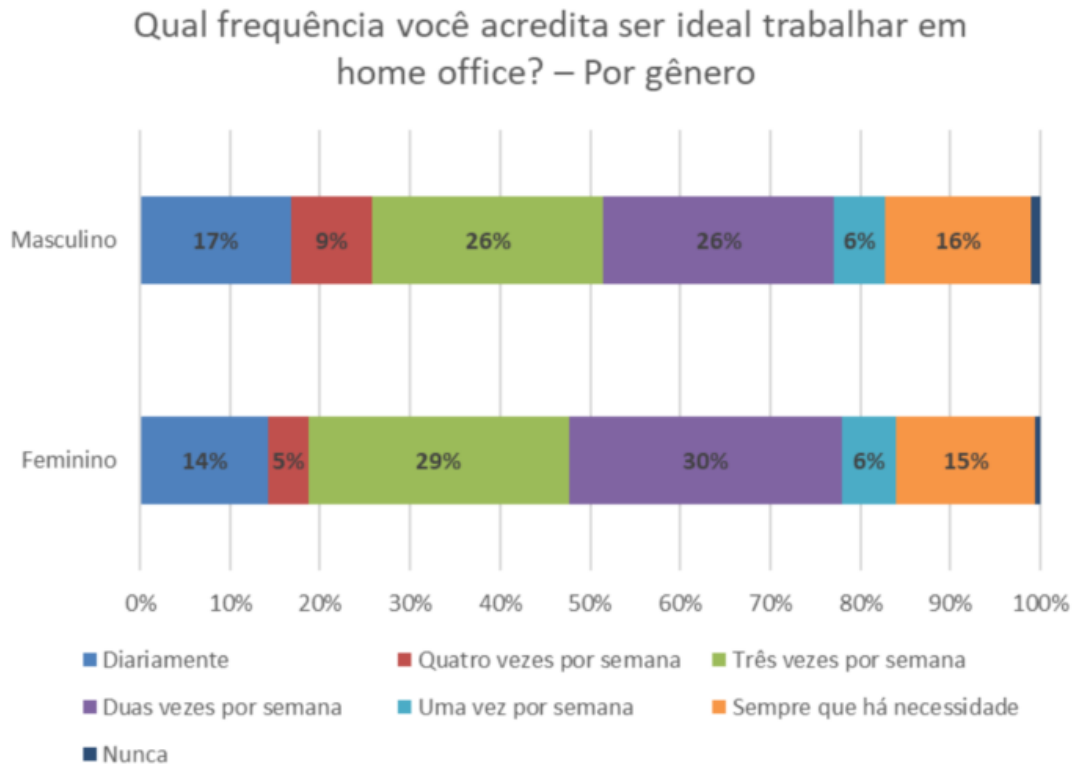
**Figura 11** – Qual frequência você acredita ser ideal trabalhar em home office?

Qual frequência você acredita ser ideal trabalhar em <i>home office</i> ?	
Nº dias por semana	Percentual
Uma vez por semana	5,8%
Duas vezes por semana	27,6%
Três vezes por semana	27,1%
Quatro vezes por semana	7,0%
Diariamente	15,7%
Sempre que há necessidades	16,0%
Nunca	0,8%

Fonte: Ferreira, Nicida e Valente (2020, p. 8)

Neste estudo, os autores apresentaram também recortes por gênero e idade. No recorte por gênero, as diferenças encontradas com relação à frequência ideal são pequenas, conforme figura 12.

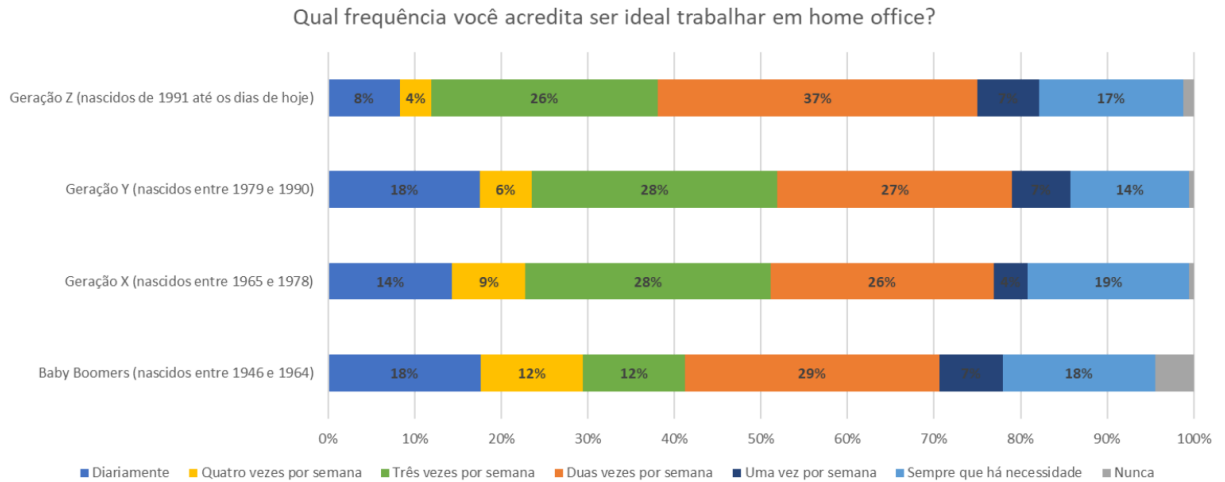
**Figura 12** – Qual frequência você acredita ser ideal para trabalhar em home office? Por gênero



Fonte: Ferreira, Nicida e Valente (2020, p. 8)

Com relação à idade, aparecem diferenças relevantes entre as gerações, em especial entre a Geração Z (nascidos de 1991 até os dias de hoje) e os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964). Observa-se que a Geração Z tem preferência pelo teletrabalho em 2 dias por semana, com 37%, e apenas 12% desejam o teletrabalho diariamente ou 4 dias por semana. Entre os Baby Boomers a maioria também prefere o teletrabalho 2 vezes por semana, com 29%, mas há um percentual significativo de 30% que preferem o teletrabalho diariamente ou 4 dias por semana. A geração Y (nascidos entre 1979 e 1990) e a geração X (nascidos entre 1965 e 1978) apresentam preferências semelhantes. A frequência ideal por geração está reproduzida na figura 13.

**Figura 13** – Qual frequência você acredita ser ideal para trabalhar em home office? Por geração



Fonte: Ferreira, Nicida e Valente (2020, p. 8)

Do que foi exposto, pode-se concluir que a frequência ideal para o teletrabalho não é um consenso entre os diferentes grupos desta amostra, com uma preferência por dois ou três dias. Uma observação relevante trazida adicionalmente por este estudo é que os trabalhadores desejam participar da decisão de flexibilidade em termos de frequência ao longo da semana.

Passamos agora a trazer alguns resultados de pesquisadores estrangeiros. Em seu trabalho de revisão de pesquisas sobre teletrabalho, Beauregard, Basile e Canónico (2019) destacam a questão da performance de uma equipe de trabalho. Apontam que há preocupações que o teletrabalho possa prejudicar a qualidade do relacionamento entre teletrabalhadores e seus colegas. A falta de interação “face a face” pode reduzir a conexão entre os pares. Ademais, a contribuição dos teletrabalhadores pode não ser tão visível, passando a impressão que contribuem menos para os resultados da equipe. Afirmam que uma meta análise de pesquisas sobre teletrabalho encontrou que o teletrabalho de “alta intensidade”, definido como trabalhar em casa mais de 2,5 dias por semana, tem um relação negativa com a qualidade do relacionamento entre os colegas de uma equipe. Por outro lado, este efeito não foi encontrado para o teletrabalho de “baixa intensidade”.

Com relação à extensão, essas mesmas autoras afirmam que há visões conflitantes entre os pesquisadores sobre se o teletrabalho funciona melhor de forma moderada (um ou dois dias por semana) ou se em alta intensidade (metade da semana ou mais). Já a literatura voltada para a orientação prática tem menos dúvidas, e tem a opinião que para evitar os possíveis riscos do teletrabalho, um arranjo de teletrabalho em regime não integral é mais aconselhável para a maioria das organizações.

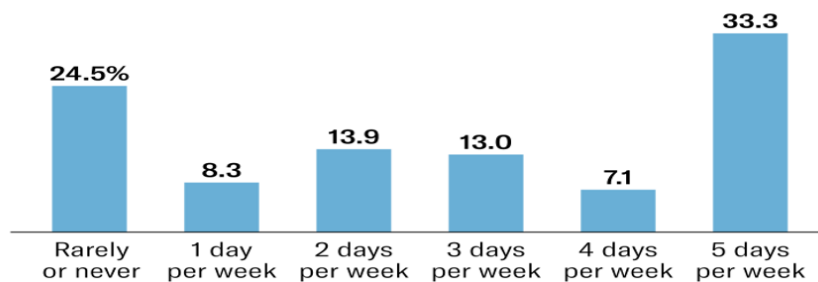
No estudo realizado por Barrero, Bloom e Davis (2021) com empregados de empresas dos Estados Unidos da América, encontraram que os trabalhadores desejam trabalhar em casa 2,5 dias por semana, em média. A figura 14 consolida os dados sobre este aspecto.

**Figura 14** – Frequência desejada de trabalhar em casa nos EUA

### How Often Do Workers Want to Work from Home?

Nearly 80% of U.S. employees want to work from home at least one day each week, according to a monthly survey of more than 10,000 Americans conducted between May 2020 and July 2021.

**After Covid, in 2022 and beyond, how often would you like to have paid workdays at home?**



Fonte: Barrero, Bloom e Davis (2021)

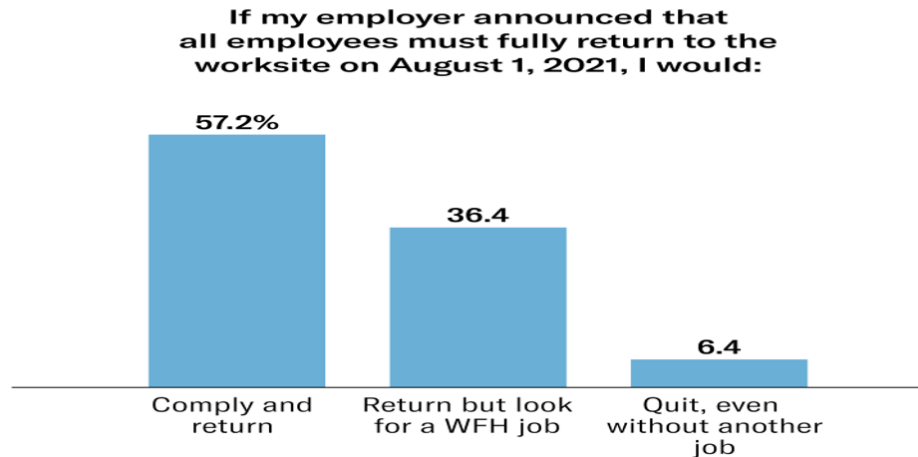
Observa-se que há um percentual relevante de trabalhadores que desejam o teletrabalho integral (33,3%) e outros que não querem o teletrabalho (24,5%). Entre os que desejam teletrabalho parcial, a maioria prefere por 2 ou 3 dias, somando 26,9% estas duas opções, e um percentual menor prefere 1 ou 4 dias (8,3% e 7,1% respectivamente).

Outro dado trazido por este estudo revela diferenças significativas entre o mercado de trabalho brasileiro e o norte-americano, sendo que lá mais de 40% dos empregados estão dispostos a trocar de emprego caso não seja oferecido o teletrabalho, conforme pode ser visto na figura 15 (cabe esclarecer que a sigla WFH utilizada na segunda barra da figura significa “work-from-home”, ou seja, teletrabalho). A não oferta de teletrabalho torna-se inclusive uma ameaça as empresas daquele país, em um momento em que está difícil contratar e segurar seus funcionários. Esses autores terminam por recomendar às empresas que pensem duas vezes antes de obrigar seus funcionários a retornar ao trabalho cinco dias na semana.

**Figura 15** – Os perigos para as empresas de não oferecer teletrabalho nos EUA

### **The Perils of Not Offering a Hybrid Model**

Firms that don't offer weekly work-from-home days risk losing more than 40% of their employees, according to surveys of more than 10,000 Americans conducted in June and July 2021.



Fonte: Barrero, Bloom e Davis (2021)

Em outro estudo realizado também nos Estados Unidos da América, Pozen e Samuel (2021) discutem qual seria o mix ideal de teletrabalho e trabalho no escritório. Argumentam que muitas empresas pretendem adotar o regime parcial para dar aos empregados o melhor de dois mundos, a flexibilidade e o benefício de não ter que se deslocar para o trabalho com a interação social e a alegria da colaboração no escritório.

O ponto que exploram é que “o melhor dos dois mundos” depende de o empregado descobrir como combinar teletrabalho e trabalho no escritório de modo a maximizar sua produtividade e o seu bem-estar. Segundo estes autores, a chave é o empregado identificar quais atividades ele realiza melhor em casa e quais ele realiza melhor no escritório.

Apoiados em revisão de pesquisas, os autores afirmam que o escritório é melhor para tarefas que requerem colaboração, e a casa é melhor para tarefas que requerem concentração prolongada. Por outro lado, uma das pesquisas descobriu que a colaboração à distância fortaleceu as relações e o engajamento entre os colegas porque exigia que eles melhorassem a comunicação e apoio mútuo.

Além do tipo de tarefa que é mais propícia para o trabalho em casa ou no escritório, os autores destacam o caráter individual, o que funciona melhor para cada pessoa. Recomendam que cada empregado faça uma análise das tarefas que realiza para distribuir melhor suas atividades entre casa e escritório. Em síntese, sugerem que o empregado elabore uma lista de tarefas que realiza, o tempo que gasta em cada uma delas e qual o

melhor local para realizá-las. Com base nisso, o empregado pode definir quantos dias por semana deve trabalhar em casa e quantos dias deve ir para o escritório.

Como resultados dos estudos e pesquisas apresentados neste tópico, podem-se extrair algumas conclusões:

- a) A literatura não tem uma resposta conclusiva para afirmar qual é a quantidade de dias ótimos na adoção do teletrabalho;
- b) Não há um número de dias ótimo para o teletrabalho parcial que se aplique a qualquer situação. Os estudos analisados apontam para algo em torno de dois a três dias;
- c) A escolha do número de dias em teletrabalho depende muito de características individuais e das circunstâncias de vida de cada trabalhador;
- d) O teletrabalho em regime parcial diminui os riscos do teletrabalho em regime integral e é a alternativa mais recomendável para a maioria das organizações;
- e) Há um conjunto de trabalhadores que prefere o teletrabalho em tempo integral. Nas pesquisas apresentadas, este percentual variou de 8% a 33%.

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações:

- i. O regime de teletrabalho em tempo parcial poderia ser adotado no serviço público independente de ser vinculado a um cronograma específico. Tal medida depende de alteração da IN SGP 65/2020;
- ii. Sendo adotado o regime de teletrabalho em tempo parcial, a decisão de quantos dias trabalhar em casa deve ser atribuída a cada servidor, pois as características individuais e das circunstâncias de vida de cada servidor é que afetam esta decisão.

Uma possibilidade para a RFB, que depende de alteração na IN SGP 65/2020, seria a implantação de um programa piloto com teletrabalho parcial, com um número de dias a ser escolhido pelo servidor, que não estivesse vinculado a um cronograma específico. A presença do servidor na repartição teria o objetivo de evitar o isolamento social e profissional e favorecer a integração entre os colegas, a troca de ideias e a manutenção do vínculo com o órgão.

Uma particularidade do serviço público é que o ingresso de servidores se dá mediante concursos públicos, que são realizados com uma periodicidade imprevisível e com um número de vagas que não é possível saber de antemão. Quando do ingresso desses novos servidores é importante o convívio pessoal com os outros servidores, ocasião em que deve ser considerada a adoção do teletrabalho parcial para os servidores antigos que estejam em

teletrabalho em tempo integral, com a finalidade de troca de experiências, formação profissional, integração e formação de vínculos com a RFB.

Ambas as medidas podem ser aplicáveis a outros órgãos públicos que tenham condições semelhantes à da RFB.

Cabe observar que no caso da RFB já existem diversas equipes regionais e nacionais, cujos integrantes estão dispersos geograficamente. Possivelmente ocorrerão situações em que os servidores mais experientes não estarão no mesmo município do novo servidor, sendo pouco relevante, portanto, a adoção do teletrabalho parcial ou trabalho presencial para promover uma convivência mais próxima entre eles.

Outra situação é a do servidor já experiente na RFB, mas que está mudando de atividade, cuja necessidade de integração talvez não possa ser atendida, pois demandaria alterar a modalidade de trabalho de outros servidores para atender uma necessidade pontual, sendo diferente da situação em que entram diversos servidores por ocasião de um concurso público. São situações que apontam para a necessidade de fazer transmissão de cultura, integração à RFB e aprendizagem de processos de trabalho de forma virtual, remota, dentro de uma cultura digital.

#### *2.4.2.2 Estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor*

Uma decorrência do teletrabalho é que o servidor precisará ter em sua residência a estrutura física e tecnológica para realizar suas atividades. A IN SGP 65/2020 dispõe em seu art. 23 que “cabera ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias”. Com isso, o ônus próprio da estrutura de trabalho é transferido da administração pública para o servidor. Mais adiante no mesmo artigo diz que o participante deverá utilizar “equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos”, transferindo desta forma ao servidor a responsabilidade por algum problema decorrente de trabalhar utilizando mesas e cadeiras inadequadas. No final deste mesmo artigo 23 dispõe ainda que o servidor deverá assumir os “custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições”, transferindo despesas que a administração pública teria no trabalho presencial para o servidor.

A RFB fornece aos servidores em teletrabalho as estações de trabalho, compostas de modo geral por um computador portátil do tipo “notebook”, um monitor, mouse e teclado. Cabe destacar que é prática comum trabalhar com duas telas, a do “notebook” e a do monitor. A RFB também disponibiliza aos servidores em teletrabalho o acesso às redes internas e aos sistemas informatizados que são usados no trabalho no escritório, mediante o



uso de ferramentas de segurança apropriadas. Ao proceder desta forma, a RFB atende ao que é recomendado pela OIT (2020) e por diversos estudos sobre o teletrabalho (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

Por outro lado, a administração da RFB não permite que as cadeiras da repartição sejam levadas do local de trabalho para as residências dos servidores. Uma queixa apontada por servidores da RFB, conforme visto no tópico 2.3.2.1.4, é a falta de cadeira ergonômica para o teletrabalho. As cadeiras utilizadas para quem trabalha presencialmente nas unidades da RFB são compradas mediante procedimentos licitatórios em que aspectos de ergonomia e saúde no trabalho são considerados. Resulta que os servidores em teletrabalho usam cadeiras conforme a disponibilidade e o critério de escolha de cada um.

A RFB também não reembolsa ou realiza qualquer compensação financeira pelas despesas com energia elétrica e provedores de internet, que são integralmente arcadas pelos servidores em teletrabalho.

Foram investigados os dois aspectos em que os servidores da RFB não são contemplados: o fornecimento de cadeiras ergonômicas e o pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone. Ambos os aspectos são de interesse dos servidores dos demais órgãos públicos que estão sujeitos às mesmas condições.

A estrutura de trabalho fornecida ao teletrabalhador tem efeitos na produtividade. Conforme dados publicados pela Organização Mundial da Saúde (OMS), as empresas que promovem e protegem a saúde e bem-estar dos seus trabalhadores tendem, a longo prazo, a estarem entre as mais bem-sucedidas e competitivas. O estudo ainda demonstra que o investimento no bem-estar dos funcionários evita afastamentos e incapacidades, minimiza os custos com saúde e os custos associados com a alta rotatividade, tais como treinamento e capacitação e aumenta a produtividade a longo prazo e a qualidade dos produtos e serviços (OMS, 2010).

Outro ponto relevante é o da segurança e saúde no trabalho, que pode afetar a qualidade de vida e a saúde do teletrabalhador. Embora este tema englobe vários aspectos, será abordado com foco na questão da utilização de cadeiras ergonômicas, que se apresentou como o de maior interesse por parte dos servidores.

#### 2.4.2.2.1 Cadeiras ergonômicas

Começamos por trazer alguns aspectos do que é Ergonomia, no que é mais relevante a este estudo. A Ergonomia é um campo de estudo amplo, transdisciplinar. Inicialmente englobava as áreas de fisiologia, medicina, psicologia, antropologia e engenharia,

tornando-se atualmente mais abrangente e sendo aplicado em qualquer produto que o homem possa utilizar (CÔRREA e BOLETTI, 2015).

A análise da adequação do trabalho ao ser humano é o cerne da ergonomia, que tem entre seus objetivos principais “a satisfação e o conforto dos indivíduos e a garantia que a prática laboral e o uso de equipamentos/produto não causem problemas à saúde do usuário” (CÔRREA e BOLETTI, 2015, p. 2). Um fenômeno relacionado ao trabalho são os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), e as lesões por esforço repetitivo (LER) provocadas por movimentos repetitivos ou por posturas inadequadas. Temos também outras doenças relacionadas, que por exemplo acometem o sistema respiratório, perda auditiva, doenças de pele e psicossociais (CÔRREA e BOLETTI, 2015).

Conforme Côrrea e Boletti (2015, p. 88) a postura inadequada pode gerar diversos problemas que vão do desconforto a danos na coluna vertebral. Estes autores citam algumas consequências de determinadas posturas, sendo trazidas aqui as mais relacionadas com o uso de cadeiras e mesas inadequadas:

Sentado, sem encosto: afeta os músculos extensores do dorso;  
 Assento muito alto: interfere na parte inferior das pernas, nos joelhos e nos pés;  
 Assento muito baixo: influi no dorso e pescoço;  
 Braços esticados: prejudicam ombros e braços;  
 Punhos em posições não neutras: afetam os punhos;  
 Ângulo inadequado do assento e do encosto: interfere nos músculos dorsais;  
 Superfícies de trabalho muito baixas ou muito altas: podem prejudicar a coluna vertebral e a cintura escapular.

O assento é um objeto de grande interesse da ergonomia. Pesquisadores afirmam que a má postura causa fadiga, dores lombares e câimbras, podendo provocar “anormalidade permanente na coluna”. Um assento mal projetado “pode provocar estrangulamento da circulação sanguínea nas coxas e pernas” (IIDA, 2005, p. 148).

Ainda conforme Iida (2005, p. 151-155), existem seis princípios gerais sobre os assentos, derivados de diversos estudos anatômicos, fisiológicos e clínicos. São eles:

As dimensões do assento devem ser adequadas às dimensões antropométricas do usuário;  
 O assento deve permitir variações de postura;  
 O assento deve ter resistência, estabilidade e durabilidade;  
 Existe um assento mais adequado para cada tipo de função;  
 O encosto e o apoia-braço devem ajudar no relaxamento;  
 Assento e mesa formam um conjunto integrado.

Feitas estas considerações sobre a importância de mobiliário que atenda aspectos de

ergonomia, com atenção especial às cadeiras, e tendo em vista os riscos e as consequências para a saúde dos servidores, é importante trazer as normas e as práticas recomendadas sobre este tema.

No âmbito legal, a Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia (NR-17) estabelece “as diretrizes e os requisitos que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho”<sup>2</sup>. Um aspecto a ser destacado é a relação afirmada pela norma entre desempenho eficiente e as condições de trabalho (BRASIL, 2021d).

A NR-17 dispõe que as condições de trabalho incluem aspectos relacionados, entre outros, ao mobiliário dos postos de trabalho e às condições de conforto no ambiente de trabalho. Com relação aos assentos, o item 17.6.6 da NR-17 dispõe sobre requisitos mínimos, tais como: “altura ajustável à estatura do trabalhador, sistemas de ajustes e manuseio, características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento, borda frontal arredondada e encosto com forma adaptada ao corpo para proteção da região lombar”.

Com relação às condições do ambiente de trabalho, a NR-17 trata de questões como conforto térmico (controle da temperatura, velocidade do ar e umidade), condições de iluminação apropriada, conforto acústico e controle de ruídos. Entretanto, para efeitos jurídicos, a NR-17 se aplica aos empregados regidos pela CLT, não tratando expressamente dos servidores públicos, servido, entretanto, de parâmetro.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>3</sup> publicou um Guia com o objetivo de fornecer recomendações práticas para a adoção do teletrabalho e proporcionar um referencial para empresas privadas e para o setor público. São relevantes para este tópico algumas recomendações e afirmações.

Segundo a OIT (2020, p.12) “as características físicas e ambientais dos postos de trabalho no domicílio e os hábitos de trabalho com estes relacionados são fundamentais

---

<sup>2</sup> A NR-17 foi originalmente editada pela Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978, para regulamentar diversos artigos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. A última alteração da NR-17 foi promovida pela Portaria nº 423, de 7 de outubro de 2021, do Ministro do Trabalho e Previdência.

<sup>3</sup> A Organização Internacional do Trabalho foi fundada em 1919 para promover a justiça social, e “é a única agência das Nações Unidas que tem estrutura tripartite, na qual representantes de governos, de organizações de empregadores e de trabalhadores de 187 Estados-membros participam em situação de igualdade das diversas instâncias da Organização”. Sua missão é “promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade” (OIT, 2022). O Brasil é membro fundador da OIT e, em 1950, abriu o primeiro escritório da OIT na América Latina (OIT, 2016, p. 1).

para a capacidade de desempenho das tarefas remotamente **e de forma eficaz**” (grifamos). Mais uma vez temos uma relação entre as condições de trabalho e o trabalho eficaz.

A OIT afirma ainda que em grande parte das legislações em diversos países e nos acordos coletivos relacionados à Segurança e Saúde no Trabalho (SST) “a entidade empregadora é responsável pela proteção da segurança e saúde dos/as trabalhadores/as, nos locais de trabalho, o que habitualmente se aplica também ao teletrabalho”. Complementa dizendo que “as entidades empregadoras têm responsabilidades ao nível da segurança e saúde das pessoas que se encontram em teletrabalho idênticas às de qualquer outro trabalhador da organização” (OIT, 2020, p.12). Estas afirmações contrastam com o disposto da IN SGP 65/2020, que transfere esta responsabilidade para o servidor.

Partindo da consideração que o mobiliário da casa do trabalhador pode não ser o ideal, a OIT recomenda que os trabalhadores sejam informados sobre questões de ergonomia. Afirma que a “responsabilidade pela ergonomia certa, a fim de prevenir perturbações musculoesqueléticas, deve ser partilhada pela entidade empregadora e pelos/as trabalhadores/as” (OIT, 2020, p.13).

Como recomendação expressamente aplicável a este tópico, a OIT recomenda que as organizações considerem “autorizar o empréstimo de equipamentos do escritório pela duração do teletrabalho relacionado com a pandemia, tais como cadeiras de escritório, monitores e outras ferramentas relevantes que sejam totalmente compatíveis com as normas ergonômicas” (OIT, 2020, p. 15).

A OIT também faz uma recomendação para as organizações capacitarem profissionais nos protocolos de SST e ergonômicos específicos para apoiar os trabalhadores que estão em teletrabalho. Observa-se o contraste desta recomendação com o disposto na IN SGP 65/2020, que transfere a responsabilidade para os próprios servidores adotarem “equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos”, sendo que de forma geral os servidores não têm capacitação ou formação para isso (OIT, 2020).

O Ministério Público do Trabalho (MPT)<sup>4</sup> corrobora a diretriz de que a administração pública deve fornecer cadeiras ergonômicas para os servidores em teletrabalho ou reembolsar os custos decorrentes, entre outras medidas.

Por meio da Procuradoria Geral do Trabalho, o MPT expediu a Nota Técnica

---

<sup>4</sup> O Ministério Público do Trabalho (MPT) “é o ramo do Ministério Público da União que tem como atribuição fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, procurando regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores. Cabe ao MPT promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos aos trabalhadores” (BRASIL, 2022f).

17/2020 do Grupo de Trabalho GT Covid-19 e do GT Nanotecnologia/2020, em 10 de setembro de 2020, com o objetivo de “indicar as diretrizes a serem observadas nas relações de trabalho por empresas, sindicatos e órgãos da Administração Pública, a fim de garantir a proteção de trabalhadoras e trabalhadores no trabalho remoto ou home office” (BRASIL, 2020f).

Na referida Nota Técnica, o MPT insta as empresas, sindicatos e órgãos da administração pública a adotarem um conjunto de medidas e diretrizes a fim de garantir a proteção de trabalhadores em teletrabalho. No item 3, trata especificamente de questões de ergonomia e de reembolso dos bens necessários:

3. OBSERVAR os parâmetros da ergonomia, seja quanto às condições físicas ou cognitivas de trabalho (**por exemplo, mobiliário e equipamentos de trabalho**, postura física, conexão à rede, design das plataformas de trabalho online), quanto à organização do trabalho (o conteúdo das tarefas, as exigências de tempo, ritmo da atividade), e quanto às relações interpessoais no ambiente de trabalho (formatação das reuniões, transmissão das tarefas a ser executadas, feedback dos trabalhos executados), **oferecendo ou reembolsando os bens necessários ao atendimento dos referidos parâmetros**, nos termos da lei, bem como limitações, procedimentos e determinações dos Órgãos de Controle, tais como Tribunais de Contas no caso da Administração Pública. (Grifo nosso)

Nos trechos grifados fica explícita a diretriz do fornecimento de, entre outros itens, cadeiras ergonômicas aos servidores.

Embora fora do escopo desta pesquisa, um achado importante é que o MPT também recomenda às organizações que seja assegurado que o teletrabalho “favoreça às pessoas com deficiência, obtenção e conservação do emprego e progressão na carreira”. É uma diretriz que poderia ser incorporada pela administração pública e pela RFB, e não foi citada pelos especialistas da RFB entrevistados.

Concluindo o conjunto de trabalhos que recomendam o fornecimento de cadeiras ergonômicas, pesquisa realizada por Carillo et al (2020) com 1.574 teletrabalhadores na França, em que desenvolvem um modelo de ajustamento ao teletrabalho induzido pela pandemia, provê ao final recomendações concretas e práticas para organizações que adotaram o teletrabalho. Uma dessas recomendações é que as organizações financiem a compra ou forneçam equipamentos ergonômicos. Outra recomendação é que as organizações identifiquem os trabalhadores cujas residências não sejam adequadas ao teletrabalho e considerem a possibilidade de prover um local alternativo (CARILLO et al, 2020).

No mesma linha do recomendado por Carillo et al (2020), e como uma demonstração de que é possível fazer no serviço público, Lepletier e Cruz (2018) relatam que na implementação do teletrabalho no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro),

este órgão financiou o investimento com os equipamentos necessários para que o funcionário trabalhasse em casa. O Serpro realizou também a análise das condições de ergonomia, enviando um Engenheiro de Segurança do Trabalho para as residências dos teletrabalhadores para avaliar se o ambiente de trabalho estava de acordo com as normas da ABNT.

Cabe observar que os servidores da RFB demandaram cadeiras ergonômicas, mas não se queixaram da falta de mesas adequadas. Infere-se que estão satisfeitos com as mesas que dispõem em suas residências. Fica a dúvida se as mesas utilizadas são ergonômicas e adequadas ou se os servidores não estão cientes dos riscos à saúde de utilizar mesas inadequadas por períodos prolongados de tempo. Esta questão reforça a necessidade de uma avaliação das condições de trabalho nas residências dos teletrabalhistas por profissional capacitado.

#### 2.4.2.2.2 Pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone

Como visto no começo desta seção, o artigo 23 da IN SGP 65/2020 dispõe que os custos com conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone foram transferidos para o servidor em teletrabalho. Entretanto, se observam recomendações em sentido contrário a esta norma.

Conforme a OIT (2020, p.12), “Os trabalhadores e trabalhadoras também não devem incorrer em custos adicionais na realização do seu trabalho a partir das suas casas”. Recomenda ainda: “Incluir na política de teletrabalho modalidades de reembolso de forma a apoiar financeiramente e garantir que possuem equipamentos, internet de banda larga e ferramentas de comunicação adequadas à luz dos objetivos da organização”. No mesmo sentido, o trabalho de Carillo et al (2020) recomenda que as organizações provejam acesso à internet e que compensem os custos de trabalhar em casa.

Uma sugestão da OIT (2020, p.16) é a de “Verificar se o governo prevê uma compensação, isenta de impostos, devida pelos custos relacionados com o trabalho a partir de casa, e informar e apoiar quem se candidate a este apoio financeiro”. Embora a legislação brasileira não seja clara sobre este tema, a RFB, mediante a Solução de Consulta da Coordenação-Geral de Tributação (Cosit), de número 87, publicada no Diário Oficial da União em 11 de maio de 2023, interpreta a legislação no sentido de que não devem ser incluídos na base de cálculo das contribuições previdenciárias e do Imposto de Renda da Pessoa Física os valores recebidos pelos empregados como ressarcimento de despesas com internet e consumo de energia elétrica (BRASIL, 2023).

Outra recomendação da OIT, esta sim adotada pela RFB, é a do fornecimento de equipamentos e ferramentas pelas organizações, no caso o fornecimento de notebooks e acesso remoto aos sistemas de trabalho. A OIT também afirma que a realização do trabalho com equipamentos inadequados leva à perda de produtividade e a desmotivação (OIT, 2020).

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações, aplicáveis à RFB e a outros órgãos públicos:

- i. Fornecimento de cadeiras ergonômicas para os servidores em teletrabalho. Alternativas factíveis seriam o empréstimo das cadeiras utilizadas pelo servidor no local de trabalho ou a aquisição de novas cadeiras, mediante termos e condições que a RFB julgue necessárias;
- ii. O envio de profissionais habilitados em Saúde e Segurança do Trabalho para avaliar se as condições do ambiente de trabalho na residência dos servidores em teletrabalho estão de acordo com as normas, e prestar orientações e suporte. As condições de trabalho vão além do mobiliário e alcançam itens como iluminação, conforto térmico e acústico;
- iii. Reembolso dos custos dos servidores relativos a despesas com energia elétrica, conexão à internet e telefone decorrentes do teletrabalho.

Como achado desta pesquisa, é relevante destacar a recomendação feita pelo MPT às organizações de assegurar que o teletrabalho favoreça às pessoas com deficiência a ter progressão na carreira. Pode-se depreender desta recomendação a possibilidade que tenham melhor qualidade de vida. Embora o MPT também tenha recomendado a utilização do teletrabalho para favorecer a obtenção e manutenção do emprego, há que se considerar a diferença no caso do serviço público, referente à questão do concurso público e da estabilidade prevista em lei.

#### *2.4.2.3 Gestão do teletrabalho*

No roteiro de observação para o levantamento bibliográfico que guia esta pesquisa, a dimensão “gestão do teletrabalho” está composta por sete componentes e nove itens. A seguir são apresentados os trabalhos analisados que tratam destes temas.

##### *2.4.2.3.1 Características do servidor para se adaptar ao teletrabalho*

O trabalho remoto tem circunstâncias e características diferentes em relação ao

trabalho presencial, e não são todos os trabalhadores que se adaptam a ele. Lepletier e Cruz (2018) destacam que um profissional que é o melhor trabalhando presencialmente não necessariamente será o melhor no teletrabalho. Afirmam ainda que nem todo trabalhador que queira ir para o teletrabalho estará devidamente preparado e atribuem aos gestores identificar se o trabalhador tem as características necessárias.

Segundo esses autores, cabe ao gestor “identificar se as habilidades técnicas, humanas e conceituais do colaborador são compatíveis com o “home office”. Apontam que cabe aos gestores identificar os profissionais que tenham conhecimento, habilidades e atitudes compatíveis com o teletrabalho. Afirmam que o teletrabalho exige “foco, disciplina, autogestão, automotivação, responsabilidade, entre outros fatores” (LEPLETIER e CRUZ, 2018, p. 56).

No mesmo sentido, Neeley (2021) afirma que os teletrabalhadores para ter sucesso precisam ter a capacidade de se autogerenciar e administrar seus próprios processos de trabalho. Além disto, dependem de ter condições favoráveis em suas casas, sendo que o “espaço de trabalho, infraestrutura de tecnologia, privacidade e pessoas, podem determinar se o profissional terá sucesso remotamente ou não” (NEELEY, 2021, p.88). Destaca ainda a importância de “com quem” o teletrabalhador mora, pois as condições domésticas podem interferir no foco necessário ao teletrabalho e causar conflitos familiares.

De acordo com Costa (2013), critérios de seleção para trabalhadores interessados no teletrabalho abrangem características pessoais, atitudes e aptidões ao teletrabalho e o ambiente pessoal e familiar, conforme pode ser visto na figura 16.

**Figura 16** – Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

Características pessoais	Atitudes e aptidões ao teletrabalho	teletrabalho Ambiente pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexível</li> <li>• confiável</li> <li>• capacidade de adaptação</li> <li>• autodisciplinado</li> <li>• confiante</li> <li>• bom senso</li> <li>• independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica</li> <li>• boa aptidão para a comunicação</li> <li>• bem organizado</li> <li>• boa gestão do tempo</li> <li>• eficácia para solucionar problemas</li> <li>• autonomia</li> <li>• saber trabalhar em equipe</li> <li>• experiência no trabalho</li> <li>• vários anos de experiência na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• espaço na residência para o escritório</li> <li>• cuidados adequados com crianças e pessoas idosas</li> <li>• possuir amigos fora do trabalho</li> <li>• família solidária</li> <li>• desejo e razão para iniciar o teletrabalho</li> </ul>

Fonte: Costa (2013, p.466)



Em seu trabalho de revisão de literatura sobre o teletrabalho, Beauregard, Basile e Canónico (2019) apontam que na maioria das organizações pouco é sabido sobre como selecionar os indivíduos mais adequados para o teletrabalho. De forma um pouco dissonante com os autores citados neste tópico, alegam que foram poucas as pesquisas que investigaram habilidades ou motivações específicas comuns em teletrabalhadores bem-sucedidos, e que muitas orientações são dadas baseadas no senso comum. Entretanto, citam trabalhos que trazem algumas das características apontadas na figura 16. Destacam que diligência e habilidades de se organizar são tão importantes no teletrabalho como no trabalho presencial. Ressaltam que os trabalhadores que têm necessidade de autonomia estão fortemente relacionados com performance e satisfação no teletrabalho. Como seria de se esperar, alertam que pessoas que são muito sociáveis terão uma maior probabilidade de sentir falta do contato com as pessoas que o trabalho presencial oferece.

No serviço público federal, alguns órgãos públicos estabeleceram critérios de seleção para os servidores que tenham interesse em aderir ao teletrabalho. A Advocacia-Geral da União (AGU) estabeleceu como características esperadas no perfil profissional as de: autodisciplina, organização, proatividade e interesse no aprendizado e manuseio de novas tecnologias de trabalho (BRASIL, 2021a). Outro exemplo é a Universidade de Brasília (UnB), que conforme disposto no art. 11 da Resolução CAD nº 25/2021, recomenda que o participante do teletrabalho apresente as seguintes habilidades e características (BRASIL, 2021b):

- I. capacidade de organização e autodisciplina;
- II. capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;
- III. capacidade de interação com a equipe;
- IV. atuação tempestiva;
- V. proatividade na resolução de problemas;
- VI. abertura para utilização de novas tecnologias; e
- VII. orientação para resultados e para a missão institucional.

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações, aplicáveis à RFB e a outros órgãos públicos:

- i. Deve haver critérios que avaliem se o trabalhador tem o perfil necessário para o teletrabalho.
- ii. É recomendável que estes critérios envolvem características pessoais, atitudes e aptidões ao teletrabalho e o ambiente pessoal e familiar do candidato ao teletrabalho. Cabe ressaltar que algumas características têm um caráter mais geral, e se aplicariam para qualquer pessoa que queira aderir ao teletrabalho, como por

exemplo autonomia e autodisciplina. Outras dependem das circunstâncias pessoais, como situação familiar e o ambiente na casa do trabalhador ter condições favoráveis ao teletrabalho.

- iii. Cabe às organizações definirem os critérios, que dependem também do tipo de atividade que desenvolvem.

#### 2.4.2.3.2 Avaliação de desempenho

Uma preocupação natural e frequente dos gestores relativas ao teletrabalho é se os teletrabalhadores irão efetivamente trabalhar e cumprir as metas esperadas, sem o acompanhamento usualmente feito mediante a visualização nos trabalhadores nos escritórios. Quanto a esta preocupação, Neeley (2021, p. 70) destaca que “a verdade é que a maioria dos gestores tem poder limitado sobre a produtividade dos funcionários, mesmo no modelo presencial”. O teletrabalho acaba por destacar aspectos de gestão que ficam eventualmente despercebidos, no caso específico, como gerenciar para obter resultados do trabalho dos funcionários.

Na passagem para o teletrabalho algumas organizações adotaram mecanismos de “vigilância digital”, com a implantação de softwares nos computadores dos funcionários para acompanhar tudo o que faziam durante a jornada de trabalho. Este tipo de medida transmite uma falta de confiança da empresa a seus funcionários e acabam com as condições para um trabalho em equipe eficaz (NEELEY, 2021).

Nas recomendações de implementação do teletrabalho, a agência do governo dos EUA denominada United States General Services Administration (GSA) recomenda que se tenha foco nos resultados do trabalho, e não na presença física do empregado (GSA, 2020). Para este fim, recomenda que sejam estabelecidas definições claras dos objetivos e dos indicadores de performance. Recomenda ainda que as entregas sejam acompanhadas de perto. No mesmo sentido, Beauregard, Basile e Canónico (2019) afirmam que os resultados serem mensuráveis é o fator mais importante para o sucesso do teletrabalho.

Na mesma linha, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) afirma que a melhor maneira de gerir pessoas em teletrabalho é através de um processo de “Gestão por Resultados, pelo qual tanto a gestão como trabalhadores/as acordam um mecanismo comum de avaliação do desempenho”. Explicando o funcionamento deste modelo de gestão, apontam que

Esse mecanismo pode incluir a identificação de objetivos, tarefas, metas e a monitorização e discussão de progressos sem exigências excessivas de

registro, permitindo a cada um flexibilidade e autonomia para organizar o seu trabalho sem que tenham a supervisão a verificar constantemente os progressos realizados (OIT, 2020, p. 7).

A OIT aponta alguns aspectos a serem considerados na gestão de desempenho. Um deles é a clareza sobre os resultados esperados. A OIT recomenda que as organizações sejam o mais específicas possíveis sobre as expectativas no desempenho das tarefas pelos empregados. Como exemplo, citam definir os critérios para reconhecer um produto final satisfatório.

As atitudes e o comportamento dos teletrabalhadores também são afetados pelo sistema de gerenciamento de performance utilizado. Em organizações que utilizam o teletrabalho em tempo parcial, foi constatado que quando são utilizados critérios objetivos de metas e resultados, não há relação entre a extensão da participação no teletrabalho, ou seja, quantos dias se trabalha de casa, e a satisfação do teletrabalhador. Por outro lado, quando o uso de critérios objetivos é baixo, e a cultura organizacional recompensa visibilidade no local de trabalho, teletrabalhadores exibem maior satisfação no trabalho quando eles trabalham em casa apenas um ou dois dias por semana, em vez de exclusivamente (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Constata-se a importância de as organizações dedicarem atenção ao adotar um sistema de gerenciamento de performance.

Um dos registros mais antigos da insatisfação dos trabalhadores com critérios de mensuração de produtividade e recompensa salarial está na Bíblia, no livro de Mateus, capítulo 20, versículos 1 a 16. Trata da parábola dos trabalhadores da vinha. Em resumo, um proprietário de uma vinha saiu para contratar trabalhadores. Contratou trabalhadores de madrugada, durante a manhã, ao meio-dia e ao fim da tarde. Na hora do pagamento, começou a pagar pelos que foram contratados por último. Os que foram contratados de madrugada pensavam que iam receber mais, já que passaram o dia inteiro trabalhando. Mas o proprietário pagou o mesmo para todos os trabalhadores, independentemente do número de horas trabalhadas, gerando insatisfação entre os trabalhadores que começaram mais cedo. O sentido bíblico, expresso no versículo 16, é que os últimos serão os primeiros, e os primeiros serão os últimos. Já o sentido humano é de injustiça e insatisfação entre os trabalhadores, o que é prejudicial para qualquer organização e destaca a importância de se adotarem bons critérios para avaliar o desempenho e medir a produtividade.

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações, aplicáveis à RFB e a outros órgãos públicos:

- i. Que haja definições claras dos objetivos e dos indicadores de performance;
- ii. Que os critérios de medição de metas e resultados sejam preferencialmente objetivos;
- iii. Que não haja exigências excessivas de registros nos mecanismos de avaliação de desempenho.

#### 2.4.2.3.3 Diferenças da gestão remota para a gestão presencial

A gestão de uma equipe em teletrabalho integral é diferente de uma equipe no presencial. A gestão do teletrabalho tem desafios e oportunidades particulares. As organizações precisam reconhecer as diferenças e promover o desenvolvimento de novas competências tanto para os teletrabalhadores quanto para os gestores. Algumas questões novas aparecem, como manter a motivação e apoiar o trabalho realizado em casa, manter uma boa colaboração entre os membros de uma equipe e assegurar tempos de trabalho razoáveis e desconexão do trabalho. (OIT, 2020).

Um desafio adicional do teletrabalho para a gestão de equipes é a questão da comunicação. O contato e a comunicação cara a cara deixam de ocorrer e passam a depender fortemente da comunicação eletrônica, necessária para promover a colaboração, a confiança e a transparência (OIT, 2020). Conforme a OIT (2020, p. 10), existem evidências empíricas que

as equipes remotas enfrentam desafios de comunicação mais significativos do que as equipes presenciais (Hertel et al., 2005). Estes desafios multiplicam-se com o tempo, porque quando os membros da equipe passam cada vez mais tempo a trabalhar separados, o nível de distanciamento e isolamento profissional aumenta.

Ainda segundo a OIT (2020), a gestão de equipes remotas provoca um aumento de trabalho sobre os gestores, resultante da necessidade de uma maior quantidade de telefonemas e reuniões.

Outra questão que difere o trabalho presencial do teletrabalho é relativa ao acompanhamento de um trabalhador que participa em mais de uma equipe. No escritório é mais fácil acompanhar o que este trabalhador está fazendo e para quem está trabalhando. No teletrabalho, o trabalho individual pode não ficar visível para os gestores e colegas, e o acompanhamento de quanto tempo é dedicado a cada tarefa é mais difícil, o que pode gerar expectativas variadas para cada equipe da qual faça parte (NEELEY, 2021).

O teletrabalho requer um bom ajuste entre os gestores e os subordinados. Conforme Beauregard, Basile e Canónico (2019), na situação em que subordinados estão em

teletrabalho e o chefe está no escritório, estudos encontraram que os teletrabalhadores têm menor nível de satisfação no trabalho e maior intenção de sair da empresa. Quando o chefe também está em teletrabalho os teletrabalhadores apresentam maior satisfação no trabalho, menor intenção de sair da empresa e percebem oportunidades maiores de desenvolvimento profissional. Aparentemente, quando o chefe e os subordinados estão na mesma situação a utilização do teletrabalho tem melhores resultados.

Na visão da GSA do governo dos EUA, se uma pessoa da equipe está em teletrabalho, significa que toda a equipe está (GSA, 2020).

No caso particular da RFB, cabe ressaltar que existem diversas atividades que são realizadas por equipes cujos servidores estão distribuídos por várias cidades, inclusive em estados diferentes. São equipes regionais e nacionais. A gestão da equipe forçosamente será remota, mesmo que todos trabalhem presencialmente, ou seja, o tema da gestão remota extrapola a questão do teletrabalho.

Feita esta breve apresentação das principais diferenças para a gestão entre o trabalho presencial e o remoto passamos a analisar os aspectos de liderança remota apontados pela RFB como os de maior interesse para sua própria gestão.

#### 2.4.2.3.4 Competências necessárias para liderança remota

O teletrabalho exige competências adicionais das lideranças. Outras habilidades são necessárias para liderar equipes remotamente. Lepletier e Cruz (2018) destacam que o trabalho de gestão de teletrabalhadores é mais complexo do que lidar com os trabalhadores presenciais, e é necessário prover capacitação aos gestores.

Pesquisadores apontam que o sucesso do funcionamento do teletrabalho depende mais da liderança do que da tecnologia. O consenso da literatura sobre teletrabalho aponta que os gestores devem desejar e ser capazes de abandonar noções tradicionais das melhores maneiras de gerenciar, usualmente baseadas em supervisão direta, e adotar novas maneiras de motivar e acompanhar sua equipe. Na literatura sobre teletrabalho existem quatro temas dominantes: confiança, gerenciamento de performance, comunicação e treinamento (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

É necessário que os gestores possuam um mínimo de confiança nos trabalhadores para adotar o teletrabalho. Trata-se de um desafio, especialmente para gestores que preferem exercer uma supervisão direta sobre os subordinados, e para aqueles gestores que acreditam que sem sua supervisão os trabalhadores irão tirar proveito e não irão trabalhar direito. Uma cultura de confiança requer uma outra abordagem dos gestores reconhecem

e avaliarem o trabalho. Um componente crítico para isso é um sistema de gerenciamento baseado em resultados (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Na mesma linha, a GSA do governo dos EUA recomenda que seja promovida a confiança entre os membros de uma equipe, e entre eles e o gestor da equipe (GSA, 2020).

Para uma adaptação efetiva ao teletrabalho, os gestores necessitam mudar as práticas de gerenciamento com métodos baseados no comportamento dos trabalhadores para controles baseados em resultados. Por comportamento entenda-se a prática comum de observar as ações dos trabalhadores, enquanto por resultados entenda-se medidas de avaliação de performance baseadas nos resultados, nos produtos ou outras entregas realizadas. Estudos mostram que liderança baseada nas tarefas entregues ao invés de liderança relacional é um preditor significativo de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação com a comunicação. Gestores que não são capazes desta adaptação estão mais propensos a experimentar uma deterioração na relação com os subordinados (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

Outra adaptação é com relação ao tratamento que o gestor deve dispensar aos subordinados. A GSA do governo dos EUA recomenda que os gestores das equipes tratem com igualdade os trabalhadores do escritório e os que estão em teletrabalho (GSA, 2020).

Uma característica inerente ao teletrabalho é a perda do contato presencial entre gestores e subordinados. Em decorrência é necessário adaptar a forma de comunicação. Pesquisadores constataram que os gestores devem manter um contato próximo com os teletrabalhadores, mas este contato deve enfatizar mais o compartilhamento de informações do que o monitoramento do trabalho (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

Na literatura há um consenso de que os teletrabalhadores devem ser treinados no uso dos equipamentos, gerenciamento de tempo e no estabelecimento de limites entre trabalho e casa. Outros estudos afirmam que treinamento é fundamental tanto para teletrabalhadores e gestores, e deve focar não apenas em tecnologia, mas também nos ajustes sociais e psicológicos a serem feitos pelos teletrabalhadores. O apoio da organização pode reduzir a tensão psicológica e o isolamento social dos teletrabalhadores (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). No mesmo sentido, a OIT (2020) recomenda que as organizações reconheçam que o teletrabalho tem diferenças em relação ao trabalho presencial e é necessário repensar as antigas práticas e aprender novas competências.

A liderança remota requer competências adicionais dos gestores. As competências e ações recomendadas para as lideranças são:

- i. Possuir pelo menos alguma confiança nos subordinados;

- ii. Os gestores precisam mudar a prática de gerenciamento de métodos baseados no comportamento dos subordinados para controles baseados em resultados. Uma condição necessária é a existência na organização de um sistema de gerenciamento baseado em resultados;
- iii. Tratar com igualdade os servidores que estão no escritório e os que estão no teletrabalho;
- iv. Manter um contato próximo com os teletrabalhadores. Este contato deve priorizar mais o compartilhamento de informações do que o monitoramento do trabalho realizado;
- v. Os gestores devem passar por treinamentos no uso da tecnologia necessária ao teletrabalho e também nos ajustes sociais e psicológicos decorrentes desta modalidade de trabalho.

#### 2.4.2.3.5 Manutenção da liderança em trabalho remoto

Nas palavras de Neeley (2021, p.182) “liderança é uma tarefa extraordinariamente complexa. Os líderes precisam definir metas, motivar equipes, supervisionar atividades, evitar restrições internas e externas e entregar resultados”. Segundo ela, um líder com personalidade forte tem a capacidade de impressionar as pessoas e inspirar respeito. Mas quando esta presença extraordinária fica limitada a uma tela de computador, se perde a capacidade do líder de perceber o clima da equipe e as oportunidades de interagir de maneira espontânea.

A questão que se apresenta é como realizar a liderança virtual? Como alguém que tem liderança no escritório pode manter esta liderança sobre os subordinados em ambiente virtual? Neeley (2021) analisa esta questão da perspectiva dos efeitos do líder sobre a equipe e do próprio funcionamento de equipes e os conflitos inerentes.

Neeley (2021) aponta que a estrutura híbrida, ou seja, de teletrabalho em tempo parcial, é a estrutura mais comum atualmente e provavelmente será a mais comum no futuro. Aparecem conflitos e dificuldades quando se tem algumas pessoas em teletrabalho na maior parte do tempo enquanto outras tem mais acesso aos colegas no escritório. As interações inclusivas ou excludentes entre os membros da equipe podem produzir disputas entre subgrupos, divisões internas, perda de performance e falta de compartilhamento de informações. Essas dinâmicas já ocorrem no escritório, mas no teletrabalho fica mais difícil para o líder perceber e adotar medidas apropriadas.

Como recomendação para lidar com esses efeitos, Neeley (2021, p. 194) recomenda

que o líder construa e reforce uma identidade de grupo, “um guarda-chuva sob o qual a equipe se une, em vez de uma entidade fragmentada”. A autora recomenda que o líder ressalte aos membros da equipe a importância de cada um, enfatizando o propósito comum que tem por objetivo alcançar para a organização em que trabalham.

Neeley (2021) também ressalta que a liderança virtual requer “comunicação frequente com os membros da equipe”, e que a definição de metas claras e o acompanhamento constante, dando *feedbacks*, são essenciais para uma boa liderança remota.

Para os servidores que têm liderança no trabalho presencial manterem esta capacidade na situação de trabalho remoto, é recomendado:

- i. Uma comunicação frequente com os membros da equipe;
- ii. A definição de metas claras;
- iii. Acompanhamento constante, dando *feedbacks* aos subordinados;
- iv. A construção de uma identidade de grupo, ressaltando a cada membro da equipe a sua importância.

#### 2.4.2.3.6 Comunicação com os teletrabalhadores

No trabalho remoto a questão da comunicação entre os gestores e os subordinados adquire importância ainda maior. Passa-se a depender fortemente da comunicação eletrônica, nas diversas formas existentes, para se manter a coesão da equipe e realizar o acompanhamento do desenvolvimento das atividades. Os desafios de comunicação são maiores e se intensificam com o passar do tempo, pois o nível de isolamento profissional tende a aumentar (OIT, 2020).

Outra consequência decorrente da comunicação apenas mediante meios eletrônicos é a deterioração da colaboração dentro das equipes, pois as pessoas tendem a compartilhar menos informações com os colegas e eventualmente aparecem dificuldades de compreensão das informações recebidas. Para manter uma comunicação eficaz, tanto gestores quanto os teletrabalhadores devem realizar esforços adicionais para manter um fluxo constante de informação, com atenção para as mensagens serem claras (OIT, 2020). No mesmo sentido, uma recomendação da GSA do governo dos EUA é de haver comunicação transparente entre os membros de uma equipe de trabalho (GSA, 2020). Neeley (2021) recomenda utilizar ferramentas online, que permitam a todos ver a agenda, o desenvolvimento das tarefas e projetos.



Ainda sobre a comunicação no teletrabalho, a OIT (2020) alerta sobre o risco de ela ser enviesada, relativamente à frequência e à qualidade. A OIT recomenda que as chefias prestem atenção nas pessoas que estão em silêncio, nas interações mais frequentes entre os membros de uma equipe e na forma que as equipes trocam informações.

Dentro do tema de comunicação com os subordinados, uma das atribuições dos gestores é dar feedbacks para as pessoas da equipe. Conforme a OIT (2020, p. 8) é importante “assegurar feedback oportuno, regular e esclarecedor, descrevendo as atividades realizadas e focando as mudanças que irão dar origem às melhorias mais significativas da tarefa e que terão o impacto esperado”. Na mesma linha, a GSA do governo dos EUA encoraja a prática do feedback entre gestores e as equipes (GSA, 2020).

Como já visto, uma das consequências negativas do teletrabalho é o isolamento social e profissional. O uso extensivo do teletrabalho, isto é, teletrabalho em tempo integral ou na maior parte do tempo, implica em menos contato cara a cara com colegas e supervisores. Estudos mostram que com o uso de tecnologias que permitam a interação cara-a-cara, como chamadas de vídeo ou videoconferências, tendem a diminuir o isolamento profissional e o impacto na performance dos teletrabalhadores. Outro estudo mostrou que teletrabalhadores que se comunicam por chamada de vídeo via Skype, por exemplo, reportaram maiores níveis de satisfação e performance do que aqueles que se comunicam usando mensagens e correio eletrônico (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Na mesma linha, a OIT (2020) recomenda a utilização de chamadas de vídeo para conversas sobre o desempenho, para possibilitar a percepção da comunicação não verbal.

Pessoas em equipes remotas não têm a oportunidade de encontros informais ou casuais com os colegas e com a chefia. É necessário criar um padrão de comunicação virtual para suprir esta falta de interação. Conforme Neeley (2021), um padrão de comunicação eficaz tem três funções principais: delinear planos de interação e conexão para todos os membros da equipe, promover a segurança psicológica ao expressar preocupações individuais sobre tarefas e erros e manter cada membro da equipe remota conectado para evitar o isolamento profissional.

Para um melhor funcionamento das equipes é necessário que seja predeterminado como farão para se manter conectadas na realização das tarefas. Definir quando entrar em contato e quando será feito o acompanhamento. Preservar os limites entre trabalho e casa para os teletrabalhadores, que podem ficar confusos com comunicação ou cobranças a qualquer momento, por exemplo, restringindo mensagens somente ao horário de funcionamento normal do escritório (NEELEY, 2021).

Uma outra prática recomendada por Neeley (2021) é a de que os gestores realizem reuniões telefônicas individuais com os teletrabalhadores. Nestas reuniões, sugere que sejam divididas em duas partes: a primeira com o objetivo de criar empatia e familiaridade com o subordinado, falando de coisas pessoais, e a segunda, tratando de como os interesses, as habilidades e os objetivos do teletrabalhador se conectam com os objetivos da equipe.

A comunicação entre gestores e subordinados e dos teletrabalhadores entre si requer esforços adicionais. As recomendações encontradas para assegurar uma comunicação que atenda às necessidades do teletrabalho são:

- i. Gestores e teletrabalhadores devem realizar esforços adicionais para manter um fluxo constante de informação, com mensagens claras;
- ii. Compartilhar informações com todos os membros da equipe, de forma transparente;
- iii. Os gestores devem atentar para a comunicação interna do grupo, observando as pessoas que estão em silêncio, as interações mais frequentes e a forma como as equipes trocam informações;
- iv. É importante que os gestores ofereçam feedbacks oportunos, regulares e esclarecedores aos teletrabalhadores;
- v. Realização de reuniões individuais entre gestores e teletrabalhadores. Recomenda-se que estas reuniões tenham dois momentos: um para criar empatia e familiaridade com o teletrabalhador, e outro, para tratar de assuntos do trabalho;
- vi. Utilizar preferencialmente formas de comunicação que possibilitem a interação cara a cara, como chamadas de vídeo ou videoconferências;
- vii. Adotar um padrão de comunicação virtual que contemple planos de interação e conexão para todos os membros da equipe;
- viii. Estabelecer regras sobre quando entrar em contato para evitar a confusão entre os limites de trabalho e casa.

Uma das consequências inerentes ao teletrabalho é o distanciamento físico e a falta de interação cara a cara entre as pessoas da organização. Carillo et al (2020, p.78) apontam que a falta de contato e de relações informais com os colegas de trabalho, assim como a falta de “feedback” dos gestores e da própria organização é um dos maiores obstáculos à implementação do teletrabalho. Na mesma linha, a OIT aponta que um dos riscos do teletrabalho é o de isolamento social e a perda de contato com os colegas (OIT, 2020). Neste mesmo sentido, Neeley (2021, p. 37) afirma que diversos estudos demonstram que a

sensação de isolamento profissional dos teletrabalhadores “leva a uma redução do desempenho profissional e aumento da rotatividade de funcionários”.

Foram investigados na literatura três aspectos decorrentes do distanciamento físico provocado pelo teletrabalho relativos a: integração das equipes, manutenção do vínculo com a organização e ao efeito na carreira do teletrabalhador devido à perda de visibilidade.

#### 2.4.2.3.7 Integração das equipes

As relações entre colegas de trabalho são importantes porque têm consequências relevantes tanto para os teletrabalhadores quanto para os colegas do escritório. Um estudo com teletrabalhadores que trabalham em casa por pelo menos três dias por semana constatou que gostar dos colegas está relacionado com satisfação com a comunicação informal com os colegas, com satisfação com o trabalho e com compromisso com a organização. Em outro estudo, foi constatado que o suporte social provido por colegas de trabalho é preditor dos níveis de compromisso e identificação com a organização (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019, p. 8).

Na perspectiva de compartilhamento de conhecimentos e comunicação interna, o impacto do teletrabalho na performance de uma equipe está relacionado com o grau de interdependência das atividades desenvolvidas. Alguns estudos mostraram que quando há um alto nível de interdependência que requer uma maior interação entre os teletrabalhadores e troca de informações, o teletrabalho está associado a uma menor produtividade. Por outro lado, quando as atividades realizadas por cada teletrabalhador são independentes das atividades dos colegas, e a performance é dada pela soma dos resultados individuais, o teletrabalho tende a não ter efeitos negativos nos resultados da equipe de trabalho (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Neste último caso, pode-se questionar se o trabalho é mesmo em “equipe” ou se as equipes são uma forma de distribuir os trabalhadores dentro da organização.

Pesquisadores sugerem que para reduzir o isolamento social entre os teletrabalhadores, os gestores promovam reuniões presenciais periódicas, divulguem boletins informativos sobre o que está acontecendo na organização e no escritório e promovam eventos sociais voltados à interação dos teletrabalhadores com os trabalhadores do escritório (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

Para diminuir o isolamento social e melhorar a integração das equipes, Neeley (2021) sugere que o efeito do isolamento pode ser mitigado com interações cara a cara, utilizando tecnologias como videoconferências. Outra recomendação é a realização

periódica de eventos presenciais, que não sendo possíveis, podem ser supridos mediante os recursos tecnológicos já citados. A autora destaca que apenas a presença física não significa que as pessoas não se sentirão isoladas. A sensação de isolamento pode ocorrer inclusive com pessoas que trabalham lado a lado, mas não se falam. Nas palavras de Neeley (2021, p. 91) “o isolamento profissional é uma experiências cognitiva e emocional, não uma questão física”. Ela destaca que no teletrabalho a coesão das equipes depende da frequência das interações entre os membros e da qualidade dos relacionamentos que estas interações proporcionam.

A agência GSA do governo dos EUA destaca que o isolamento do teletrabalho pode quebrar os elos entre os membros de uma equipe criados pela interação pessoal cotidiana no escritório. Para promover a integração das equipes recomendam diversas medidas (GSA, 2020):

- a) Encorajam supervisores e empregados a dialogar sobre questões do teletrabalho relativas a: como interagir uns com os outros; como o supervisor irá avaliar os subordinados se ele raramente os vê; como criar um sentido de comunidade; como criar um senso de local de trabalho fora do escritório, entre outras.
- b) Ver o teletrabalho como um time. Sugere estabelecer um cronograma de equipe ao invés de um cronograma individual de trabalho.
- c) Usar as ferramentas de tecnologia (como redes sociais) para construir equipes e comunidades.
- d) Desenvolver acordos entre a equipe que destaquem as expectativas e os protocolos de funcionamento.
- e) Prover serviços de Tecnologia de Informação que sejam efetivos, eficientes, e que funcionem de forma consistente.
- f) Criar um painel de controle que meça a performance da equipe, de forma periódica.
- g) Estabelecer eventos presenciais periódicos, inclusive de caráter social.
- h) Prover feedback regulares sobre a performance dos membros da equipe.

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações para promover a integração das equipes, aplicáveis à RFB e a outros órgãos públicos:

- i. Os gestores promoverem reuniões presenciais periódicas de trabalho;
- ii. Os gestores promoverem eventos sociais voltados à interação entre os servidores;
- iii. Utilizar tecnologias que permitam a interação cara a cara, como videochamadas ou videoconferências;
- iv. Os gestores divulgarem boletins informativos sobre o que está acontecendo na organização e no escritório;
- v. Utilizar as medidas sugeridas pela GSA neste tópico.

#### 2.4.2.3.8 Manutenção do vínculo com a organização

A identificação do teletrabalhador com a organização pode diminuir em função dos obstáculos decorrentes da falta de interação e comunicação, o que pode contribuir para uma cultura organizacional que tenda à segregação destes trabalhadores (QUINTANILHA, 2021).

Manter o vínculo com a organização está associado a resultados positivos, como um aumento da performance individual. Para isso, é importante que os teletrabalhadores mantenham o senso de pertencimento à organização. Alguns estudos encontraram que a autonomia proporcionada pelo teletrabalho está positivamente associada a um maior compromisso com a organização. Teletrabalhadores têm menos probabilidade de desejar sair da organização. Há evidências de relação positiva entre teletrabalho em regime parcial e compromisso com a organização. Este efeito não é observado para o uso intensivo do teletrabalho ou teletrabalho em regime integral, situação em que os teletrabalhadores podem estar mais interessados em trabalhar em casa do que na relação com a organização a que pertencem (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019).

Pesquisadores encontraram três fatores que contribuem para que os teletrabalhadores tenham a percepção de pertencimento do teletrabalho: “a sensação de que eles tiveram escolha em seu arranjo de teletrabalho; a sensação de que foram capazes de negociar as especificidades de seu arranjo de teletrabalho; e ter forte conhecimento de como a organização opera antes de se engajar no teletrabalho” (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019, p. 16, tradução nossa). São observações a serem consideradas pelos gestores de teletrabalhadores.

Com base nos estudos e trabalhos analisados neste tópico podem-se colher as seguintes recomendações para os servidores manterem o vínculo com a RFB:

- i. Promover a interação e a comunicação entre os servidores;
- ii. Permitir um grau de autonomia satisfatório aos servidores em teletrabalho;

- iii. Adotar preferencialmente o teletrabalho em regime parcial;
- iv. Adotar o teletrabalho em caráter voluntário, com alguma flexibilidade que contemple os interesses dos servidores;
- v. Possibilitar o ingresso no teletrabalho somente após o servidor ter forte conhecimento de como a RFB opera.

#### 2.4.2.3.9 Perda de visibilidade

Diversos estudos apontam como um dos riscos do teletrabalho a perda de visibilidade perante os gestores e colegas, o que poderia acarretar uma maior dificuldade de promoções ou de avanços na carreira, em comparação aos trabalhadores que permanecem no escritório (QUINTANILHA, 2021). No mesmo sentido, Beauregard, Basile e Canónico (2019) apontam estudos que mostram que os teletrabalhadores, mesmo os que tem boa performance, temem serem esquecidos devido à falta de visibilidade e serem prejudicados na progressão da carreira. Conforme estas autoras, a falta de interação profissional reduz oportunidades de dividir conhecimentos, aprender com os colegas e construir uma rede de relacionamentos profissionais.

Em sentido contrário, Neeley (2021) menciona que um estudo realizado em uma grande empresa de telecomunicações constatou que, em comparação com os trabalhadores do escritório, os teletrabalhadores relataram maior autonomia e maior participação em projetos colaborativos interdisciplinares, gerando maiores perspectivas de avanço na carreira. Relataram ainda que mesmo tendo menos apoio na carreira, por passarem menos tempo com os gestores, os teletrabalhadores não percebem nenhum obstáculo para o crescimento profissional.

Para os estudos que apontam dificuldades de progressão na carreira, os obstáculos estão associados à perda de visibilidade e interação com os colegas e gestores. Com base no que foi visto nos tópicos anteriores, estes efeitos podem ser mitigados com a realização de reuniões presenciais periódicas, de trabalho e sociais, com a utilização de tecnologias que permitam a interação cara a cara, e com a adoção do teletrabalho em regime parcial.

Trazendo a discussão da progressão na carreira para o caso da RFB e do serviço público, são necessárias algumas ponderações. Os estudos analisados avaliaram a situação de empresas privadas, cujo modelo de evolução na carreira é bastante distinto do serviço público. Como é notório, servidores públicos são contratados por concurso público e têm uma progressão funcional baseada em uma carreira determinada por lei, cujos critérios de promoção, em boa medida, dependem de tempo de serviço e processos de avaliação de

desempenho pouco estruturados.

No caso particular da RFB, a maioria dos servidores estão no topo da carreira, e não há ingresso de novos servidores há tempo considerável. Em uma extração de dados referente a servidores dos estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, realizada em 2021, a idade média dos Auditores-Fiscais era de 53,4 anos e dos Analistas Tributários era de 49,6 anos. O último concurso para Auditor-Fiscal da RFB foi realizado em 2014, e o último concurso para Analista-Tributário foi realizado em 2012. Neste contexto, embora alguns servidores da DRF Salvador tenham expressado essa preocupação, a questão da progressão na carreira tem uma importância menor para parte significativa de seus servidores.

Com base nos estudos analisados, a recomendação seria adotar medidas que mitiguem os efeitos da perda de visibilidade, tais como:

- i. Promoção de reuniões presenciais periódicas, tanto de trabalho quanto sociais;
- ii. Utilização de tecnologias de comunicação que permitam a interação cara a cara;
- iii. Adoção do teletrabalho em regime parcial.

### **2.4.3 Análise global dos resultados**

Com base nos resultados encontrados pode-se dizer que os objetivos específicos foram alcançados. O primeiro objetivo específico foi alcançado com a elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, a partir das entrevistas com gestores, especialistas e servidores da RFB, conforme apresentado na seção 2.4.1. O segundo objetivo específico, “Investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB” também foi alcançado, com o conjunto de “recomendações encontradas” apresentadas na seção 2.4.2.

O conjunto de recomendações comporá o Guia de Práticas Recomendadas para o Teletrabalho na RFB, que consolida os resultados e está disponível no capítulo 4.

Foram encontradas as práticas recomendadas pela literatura para os aspectos do teletrabalho considerados de maior interesse tanto para os gestores quanto para os servidores, corroboradas pelos especialistas. Uma breve síntese dos resultados será apresentada a seguir.

Com relação à extensão do teletrabalho e qual seria a mais indicada, integral ou parcial, a literatura não apresenta uma resposta conclusiva, entretanto aponta que o regime de

teletrabalho parcial diminui os riscos do teletrabalho em tempo integral e mitiga muitos efeitos negativos. Na adoção do regime parcial, não há um número ideal de dias de trabalho em casa, mas os estudos apontam que algo entre dois ou três dias são os mais indicados, e que esta escolha deve ser dada ao trabalhador, pois depende muito das características individuais e das circunstâncias de vida de cada um.

Com relação ao fornecimento de estrutura física e tecnológica, a literatura pesquisada recomenda que sejam fornecidas aos trabalhadores cadeiras ergonômicas e que haja o reembolso aos trabalhadores das despesas com energia elétrica, internet e telefonia.

A gestão do teletrabalho abrange dez itens, e tratam de aspectos da gestão que se apresentam de forma diferente no teletrabalho em comparação ao trabalho no escritório.

Com relação ao perfil do servidor, a literatura pesquisada recomenda que haja critérios para avaliar se o trabalhador tem o perfil necessário para o teletrabalho, e que cabe às organizações definirem estes critérios, que dependem do tipo de atividade que desenvolvem. A literatura recomenda também que os indicadores de performance e resultados sejam preferencialmente objetivos, e que não haja exigências excessivas de registro nos mecanismos de avaliação de desempenho.

A liderança remota abrange três itens. A literatura destaca as diferenças que existem entre a liderança presencial e a remota, sendo esta última mais difícil de realizar, com desafios adicionais nos aspectos de comunicação com a equipe, acompanhamento de resultados, e um bom ajuste entre gestores e trabalhadores, especialmente nas situações em que apenas parte da equipe está em teletrabalho.

O teletrabalho requer competências adicionais das lideranças, por ser exercida remotamente. O consenso da literatura indica que os gestores devem trocar a prática usual, normalmente baseada em supervisão direta, por controles baseados em resultados. É necessário que os gestores possuam ao menos alguma confiança nos subordinados. É requerida atenção para tratar com igualdade servidores que estão no teletrabalho e os que estão no escritório. A comunicação passa a ter mais importância, sendo necessário um contato mais próximo. E são recomendáveis treinamentos para teletrabalhadores e gestores, com ênfase em temas como tecnologia e ajustes sociais e psicológicos a serem feitos pelos teletrabalhadores.

Para os servidores que possuem liderança no escritório manterem esta capacidade no trabalho remoto, a literatura aponta a importância de se manter uma comunicação frequente com os membros da equipe, um acompanhamento constante mediante feedbacks aos subordinados, a definição de metas claras e a construção de uma identidade de grupo.



A questão da comunicação merece atenção ainda maior no teletrabalho. De acordo com a literatura, gestores e teletrabalhadores devem realizar esforços adicionais para manter um fluxo constante de informação, com mensagens claras. É recomendável que as informações sejam compartilhadas com todos os membros da equipe, de forma transparente. Os gestores devem atentar para a comunicação interna do grupo, observando a forma como as equipes trocam informações. Recomenda-se a realização de reuniões individuais entre gestores e teletrabalhadores, e que estas reuniões tenham dois momentos: um para criar empatia e familiaridade com o teletrabalhador, e outro, para tratar de assuntos do trabalho. Quanto à forma de comunicação, é preferível as que possibilitem a interação cara a cara, como chamadas de vídeo ou videoconferências. É importante que sejam estabelecidas regras sobre quando entrar em contato para evitar a confusão entre os limites de trabalho e casa.

Decorrente ainda de repercussões do distanciamento físico se apresentam outras questões. Uma delas é sobre como promover a integração das equipes. As recomendações encontradas na literatura apontam para a realização de reuniões presenciais periódicas de trabalho, assim como a realização de eventos sociais voltados para a integração dos servidores. Neste item, novamente a literatura recomenda a utilização de tecnologias que permitam a interação cara a cara. Outra sugestão é a divulgação de boletins sobre o que está acontecendo na organização e no escritório. Outras ações que reforcem o diálogo entre supervisores e subordinados também são recomendadas.

Outra questão que se apresenta é a de como manter o vínculo com a RFB. A literatura pesquisada recomenda que seja promovida a interação e a comunicação entre os servidores. Que seja adotado preferencialmente o teletrabalho em regime parcial, e que a participação nesta modalidade de trabalho seja em caráter voluntário, com alguma flexibilidade que contemple os interesses dos servidores. Por fim, a literatura recomenda que o ingresso no teletrabalho ocorra somente após o servidor ter forte conhecimento de como a RFB opera.

A última questão trata da dificuldade de promoção na carreira decorrente da perda de visibilidade. Para mitigar os efeitos da perda de visibilidade, a literatura pesquisada recomenda a promoção de reuniões presenciais periódicas, tanto de trabalho quanto sociais, a utilização de tecnologias de comunicação que permitam a interação cara a cara e a adoção do teletrabalho em regime parcial. Uma ressalva a ser feita é que no caso específico da RFB a maioria dos servidores já está no topo da carreira, não sendo afetados por esta perda de visibilidade.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu das dificuldades e dúvidas observadas na implementação do teletrabalho na RFB de forma ampla, a partir da publicação da IN SGP 65/2020, que mudou o paradigma existente e expressava para a toda a administração pública do poder executivo federal que as atividades cujas características possibilitassem deveriam ser realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho.

Para encontrar respostas ou orientações para as dúvidas que surgiram, esta pesquisa teve o objetivo geral de investigar na literatura da área de administração práticas recomendadas de utilização do teletrabalho que possam contribuir para aperfeiçoar a gestão do teletrabalho nos aspectos mais relevantes para a RFB. Este objetivo geral foi alcançado, tendo sido produzida um Guia de Práticas Recomendadas, que está disponível no capítulo 4.

Para alcançar o objetivo geral, foi preciso primeiro alcançar dois objetivos específicos, que são meios para o objetivo geral, quais sejam, identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB, concretizado na elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, e na pesquisa na literatura da área de administração das práticas recomendadas, nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB. Ambos os objetivos foram alcançados, conforme descrito nos tópicos 2.4.1 e 2.4.2.

No tópico 2.2 Referencial Teórico foi apresentada a revisão da literatura, trazendo um panorama da literatura sobre o teletrabalho, onde se destaca que ele pode ser abordado por uma gama ampla de perspectivas e o interesse crescente sobre o tema, a partir da pandemia do novo coronavírus.

Ainda no Referencial Teórico, foram trazidos os principais conceitos sobre o teletrabalho, envolvendo as definições, as dimensões, as vantagens e desvantagens para os trabalhadores e para as organizações, e uma visão geral sobre as práticas recomendadas. Este referencial teórico possibilitou estruturar as entrevistas com os gestores da RFB e realizar o levantamento (*survey*) com os servidores de uma unidade da RFB, para posteriormente compor um quadro inicial do modelo de análise, que foi submetido a especialistas da RFB, para guiar os temas a serem pesquisados na literatura de administração.

Com a consolidação do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, os itens guiaram a pesquisa bibliográfica na literatura da área do teletrabalho sobre as

questões mais relevantes para a RFB no tocante ao teletrabalho. Na tópico da Análise dos Resultados foram apresentadas as recomendações encontradas. O Guia de Práticas Recomendadas consolida estas recomendações.

Observa-se que o tema teletrabalho é bastante amplo, e afeta a gestão das organizações em diversos aspectos. A literatura da área de administração disponível provê subsídios para que cada organização, a partir de uma autoavaliação de suas características próprias, possa aperfeiçoar sua gestão sobre esta modalidade de trabalho, cuja adoção apresenta um crescimento notável no Brasil e no mundo.

Como limitações da pesquisa, cabe registrar a carência de estudos que tratem de questões mais específicas do serviço público brasileiro, ou melhor dizendo, de questões que não têm paralelo nas organizações do setor privado, que estão relacionadas à forma como o serviço público seleciona, contrata e mantém seus servidores.

O serviço público está sujeito a condições diferentes do setor privado. Algumas condições em particular provocam diferenças importantes, que são a estabilidade no emprego, a contratação de servidores por concurso público e a inflexibilidade na gestão, decorrente das leis que tratam do funcionamento da máquina pública.

Usando como exemplo o caso da RFB, é uma organização que tem dificuldades de alocar pessoal em locais de difícil provimento, como fronteiras. Só pode contratar pessoal por concursos, sobre os quais não tem previsibilidade e estão fora de sua governança. O teletrabalho pode contribuir para distribuir melhor a quantidade de serviço entre as unidades da RFB, levando tarefas para pessoas em outros locais, como de fato vem ocorrendo. É uma vantagem que o teletrabalho proporciona. Uma empresa privada não tem as mesmas dificuldades para contratar pessoal nem para alocar pessoas.

A questão do vínculo com a organização tem importância e consequências diferentes para organizações privadas e públicas, onde nestas últimas seus servidores gozam de estabilidade e tendem a permanecer no serviço público, enquanto no setor privado a rotatividade é muito maior. Um dos temas vistos neste estudo foi a intenção de sair do emprego caso a empresa não oferecesse o teletrabalho, no contexto do mercado de trabalho norte-americano. É uma situação que não se aplica ao servidores públicos brasileiros.

Como sugestão de futuras pesquisas, merecem atenção as questões da gestão de pessoas no serviço público, decorrentes de suas especificidades, que constituem limites e são de natureza legal, e são diferentes das condições existentes nas organizações privadas.

### **3 NORMA DO TELETRABALHO NA RFB: UMA COMPARAÇÃO COM AS NORMAS DE OUTROS ÓRGÃOS PÚBLICOS**

Este capítulo contém a Parte 2 deste trabalho, que apresenta uma comparação das normas de teletrabalho de 38 órgãos públicos com a norma da RFB. Está dividido em: introdução, referencial teórico, estratégia metodológica, análise dos resultados e considerações finais.

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

No começo da pandemia do Covid-19 houve uma importante mudança de paradigma na utilização do teletrabalho no setor público, com a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN SGP 65/2020), pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, órgão da estrutura da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelo órgãos do poder executivo federal na implementação do teletrabalho (BRASIL, 2020d). A mudança importante de paradigma decorre de expressar que as atividades cujas características possibilitassem, deveriam ser realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho (art. 5º), superando os receios e as desconfianças sobre o trabalho fora da repartição.

Em atenção à norma IN SGP 65/2020, o Subsecretário-Geral da RFB constituiu em 4 de novembro de 2020 um Grupo de Estudos Temáticos (GET) para, em um prazo de 30 dias, propor um novo regramento para o teletrabalho na RFB (BRASIL, 2020c). Uma das ações do GET foi comparar a norma da RFB com as normas de outros órgãos, em especial os que já usavam o teletrabalho antes da pandemia. A comparação teve por base principal quatro órgãos, conforme depoimento de um servidor da RFB entrevistado.

A RFB já contava com um programa de teletrabalho, estabelecido inicialmente pela Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017b), posteriormente alterado e atualizado pela Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021 (BRASIL, 2021c), ora em vigor, e expedida com base no novo regramento da IN SGP 65/2020.

A partir da inovação na gestão pública trazida pela IN SGP 65/2020, diversos órgãos públicos implementaram o teletrabalho, mediante a publicação dos respectivos atos normativos (Portarias, Instruções Normativas, Resoluções). Isto pode ser evidenciado pelo fato de que no período entre a IN SGP 65/2020 e a Portaria RFB nº 68/2021, ou seja, entre 30 de julho de 2020 e 27 de setembro de 2021, foram publicados 78 atos normativos, de 59 órgãos, que implementaram o teletrabalho, conforme consta no sítio da internet “programa de

gestão” do governo federal: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> (BRASIL, 2021e).

Cabe destacar que a IN SGP 65/2020 estabeleceu regras gerais a serem seguidas por todos os órgãos públicos do poder executivo federal, mas também atribuiu a cada órgão a tarefa de definição de determinados parâmetros na implementação do teletrabalho. São dez parâmetros como: critério de seleção de servidores, percentual de aumento de produtividade, regime de execução, entre outros. Esses parâmetros são vistos em detalhe no tópico do referencial teórico. Ou seja, os gestores máximos de cada órgão deveriam publicar um ato normativo com a definição de determinados parâmetros, e as escolhas dos parâmetros terminam por refletir a concepção do teletrabalho de cada um.

Os atos normativos publicados para a implementação do teletrabalho expressam um conceito e uma prática de gestão, adotada por cada órgão público. A questão que se apresenta e é o motivo desta parte 2 da pesquisa é: como a norma da RFB está posicionada em relação às normas dos demais órgãos públicos do poder executivo federal?

Dentro de um objetivo geral de analisar os limites e possibilidades da gestão do teletrabalho na RFB, busca-se saber se a norma adotada está alinhada com os demais órgãos, e se a RFB adotou critérios e procedimentos semelhantes ou destoantes. Procura-se ainda investigar aspectos das normas de outros órgãos públicos que possam servir de modelo ou referência para aperfeiçoamentos na norma da RFB.

Para este fim, esta pesquisa tem dois objetivos específicos:

- c) Investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho por órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos; e
- d) Comparar o ato normativo do teletrabalho na RFB com os atos normativos adotados por outros órgãos públicos.

Embora esta pesquisa parta de uma perspectiva voltada para a RFB, fornecerá também uma visão geral das escolhas dos demais órgãos públicos na implementação do teletrabalho, além de trazer alguns destaques que foram encontrados nas normas pesquisadas. Ambas as contribuições oferecem a possibilidade de utilização pelos diversos órgãos públicos na melhoria da própria gestão do teletrabalho e, como consequência, na melhoria da prestação de serviços públicos.

Esta parte 2 da pesquisa está composta por esta introdução e pelos tópicos a seguir: 3.2 Referencial Teórico, com ênfase em aspectos legais e normativos; 3.3 Estratégia metodológica, onde será descrito como foi feita a investigação e comparação das normas; 3.4 Análise dos Resultados, que consolida as informações obtidas extraídas das normas analisadas e provê uma comparação com a norma da RFB, e; 3.5 Considerações finais.

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.2.1 Teletrabalho

O trabalho à distância foi introduzido na legislação brasileira por meio da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro, de 2011, que alterou o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que consolida as Leis do Trabalho (CLT). A redação dada ao art. 6º da CLT determina que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

A definição jurídica de teletrabalho no Brasil está insculpida no art. 75-B da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 – Lei da Reforma Trabalhista, que de maneira inovadora trouxe um capítulo regulando este instituto:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam trabalho externo (BRASIL, 2017a).

Para o serviço público federal, em especial o do poder executivo, a definição normativa de teletrabalho é dada pela IN SGP 65/2020 (BRASIL, 2020d). Esta Instrução Normativa estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos públicos relativos à implementação do programa de gestão. O teletrabalho é uma modalidade do programa de gestão.

Em seu artigo 3º traz um conjunto de definições relevantes, dispostas em incisos. No inciso I, define “programa de gestão” como

I – 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. (grifamos)

No inciso VII, define teletrabalho como

VII – 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.

A IN SGP 65/2020 faz uma distinção importante entre “teletrabalho” e “trabalho externo”, conforme se observa no inciso X do artigo 3º

X – trabalho externo: atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto.

Merece ser ressaltado que o “programa de gestão” não se confunde com “teletrabalho”. Conforme o artigo 13, o regime de execução do programa de gestão pode ser cumprido inclusive em regime presencial. A diferença é que o servidor participante do regime presencial está dispensado do controle de frequência (folha de ponto) e terá seu trabalho comprovado pela mensuração do seu desempenho. Ou seja, o programa de gestão é uma ferramenta de gestão que dispensa o servidor do controle de frequência, e pode ser adotado na modalidade de teletrabalho (em regime parcial ou integral) ou de trabalho presencial.

Cabe destacar que a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas é disciplinada pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que em seu artigo 6º dispõe que o controle de assiduidade e pontualidade poderá ser exercido mediante controles mecânicos, eletrônicos ou por folha de ponto. No parágrafo 6º deste artigo há a previsão da utilização de programa de gestão para situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, dispensando os servidores envolvidos do controle de assiduidade, sem tratar do tema de teletrabalho, que não era uma realidade no ano da publicação do decreto.

### **3.2.2 Atos normativos dos órgãos públicos do poder executivo federal que implementam o teletrabalho**

Como visto, a utilização do teletrabalho nos órgãos públicos do poder executivo federal tem por base a IN SGP 65/2020 que em seu bojo estabelece os critérios e procedimentos gerais para a implementação do teletrabalho. Esta Instrução Normativa estabeleceu regras a serem seguidas por todos os órgãos, mas também forneceu uma moldura normativa para determinados parâmetros, atribuindo a cada órgão definir suas escolhas na implementação do teletrabalho, o que termina por refletir a concepção do teletrabalho de cada um.

O rito legal imposto pela IN SGP 65/2020 começa pela autorização do programa de gestão por um ato normativo de Ministro de Estado, seguido por uma norma de

procedimentos gerais. Alguns Ministérios publicaram dois atos separados, outros colocaram na mesma norma a autorização e os procedimentos gerais. O mesmo procedimento se aplica para as agências reguladoras, como por exemplo Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Agência Nacional de Petróleo (ANP), etc.

A IN SGP 65/2020 estabelece que o dirigente da unidade deverá editar um ato normativo definindo os parâmetros que comporão os procedimentos gerais do teletrabalho. Definiu que unidade é “setor de nível não inferior ao de Secretaria no âmbito dos Ministérios, ou equivalente nas autarquias e fundações públicas” e que dirigente de unidade é a “autoridade máxima da unidade, correspondente a, no mínimo, Secretário ou equivalente”.

Coube aos dirigentes das unidades estabelecer parâmetros como: definição de atividades que podem ser realizadas por teletrabalho, critérios de seleção de servidores, percentual de aumento de produtividade, definição do período de avaliação, limites de participantes, vedações, entre outros (BRASIL, 2020d). No Quadro 5 consta a relação completa de parâmetros com seus respectivos artigos e incisos. Cada órgão público implementou ou atualizou seu programa de teletrabalho adotando as regras gerais estabelecidas e fazendo as definições que lhe aprouveram. Cada órgão então publicou uma norma própria, na forma de Portarias, Instruções Normativas ou Resoluções.

**Quadro 5** – Parâmetros designados para os dirigentes de unidades estabelecerem

<b>Parâmetros</b>	<b>Artigos da IN SGP 65/2020</b>
1) Quais servidores podem participar do teletrabalho	Art. 2º
2) Critérios de seleção de servidores	Art. 12
3) Critérios de vedação de participantes	Art. 10, inciso III e art. 18
4) Limite máximo de participantes	Art. 10, inciso V
5) Limite mínimo de participantes	Art. 10, inciso V
6) Fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho	Art. 10, inciso V
7) Regime de execução: integral ou parcial	Art. 10, inciso II
8) Prazo de permanência no teletrabalho	Art. 11, inciso IV
9) Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à repartição	Art. 10, inciso VIII
10) Percentuais mínimos e máximos de produtividade adicional para participantes	Art. 10, inciso VI

Fonte: elaboração do autor

Para realizar uma comparação entre os diversos programas foram usadas as normas publicadas no Diário Oficial da União por cada órgão. A fonte de informações utilizada é o



sítio na internet “Programa de Gestão”, alocado no Portal do Servidor do governo federal, criado especificamente para auxiliar a implementação do teletrabalho nos órgãos públicos. Contém links que tratam das questões básicas, modelos de documentos, sistemas, apresentações, indicadores, normativos, e outros tópicos de interesse (BRASIL, 2021e).

A utilização do teletrabalho pelos órgãos públicos federais requer obrigatoriamente a utilização de um sistema de acompanhamento. Para os órgãos que não dispõem de sistema próprio foram disponibilizados dois sistemas, o da Superintendência de Seguros Privados (Susep) e o da Controladoria-Geral da União (CGU). A RFB possui sistemas próprios de acompanhamento e gerenciamento de atividades. Para uma melhor compreensão dos sistemas, estão disponíveis no sítio “Programa de Gestão” informações sobre os sistemas da Susep e da CGU, com manuais, telas e vídeos sobre a utilização dos sistemas (BRASIL, 2021e).

### **3.2.3 Itens sugeridos pelos especialistas da RFB**

No desenvolvimento desta pesquisa foram consultados três especialistas da RFB para que avaliassem a pertinência e relevância dos itens pesquisados. Nesta oportunidade foram feitas sugestões de investigação sobre três temas: mensuração de resultados, ocorrência de desconto na remuneração decorrente do não cumprimento de metas e possibilidade de aproveitamento do resultado excedente de meta para período subsequente. Mais adiante, no tópico 3.3.2.1, elaboração do roteiro de observação, será descrita como foi a participação dos especialistas da RFB.

A mensuração de resultados é uma condição fundamental para a adoção do teletrabalho. Na IN SGP 65/2020, em seu artigo 3º, inciso I, está posto que para ser autorizado o teletrabalho é necessário que as atividades a serem realizadas possam ser efetivamente mensuradas. O termo “atividades” foi definido como “conjunto de ações a serem realizadas de forma individual [...] visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais”.

No trabalho presencial as chefias exercem um monitoramento sobre os subordinados baseados no comportamento dos trabalhadores e nas ações que observam. Para passar para um modelo de teletrabalho é necessária uma mudança para um acompanhamento baseado nos resultados. A performance passa a ser avaliada pelas entregas (BEAUREGARD, BASILE e CANÓNICO, 2019). Daí emerge a importância prática da mensuração de resultados.

A norma de teletrabalho anterior da RFB, a Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017, em seu artigo 2º, previa a inclusão no teletrabalho apenas das atividades cujas características permitissem a mensuração objetiva do servidor (BRASIL, 2017b). Já a IN SGP 65/2020 não traz esta restrição, dispondo apenas que as atividades “possam ser efetivamente mensuradas”. No seu artigo 14 dispõe que a chefia imediata deverá avaliar o atingimento ou não das metas, inclusive registrando um valor entre 0 e 10. Ademais, coloca no artigo 17 uma avaliação gerencial qualitativa, referente à melhoria da qualidade dos produtos entregues. Desta mudança que nasce o questionamento da utilização de critérios subjetivos para a mensuração de resultado.

Outra questão suscitada foi quanto ao desconto na remuneração de quem não cumprir as metas. Na portaria de teletrabalho da RFB de 2017, o não cumprimento de metas implicava na retirada do servidor do programa de teletrabalho. Por outro lado, de forma inusual, a Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019, do Tribunal de Contas da União, prevê o desconto na remuneração de quem não cumprisse as metas de teletrabalho, tornando o descumprimento equivalente a falta ao serviço (BRASIL, 2019). Trata-se de mudança significativa de paradigma no serviço público. Ressalte-se que o TCU não está sujeito a IN SGP 65/2020, que se aplica aos órgãos do poder executivo federal, enquanto o TCU é um órgão de controle externo do governo federal e que auxilia o Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do País, conforme a Constituição Federal, art. 71.

No teletrabalho o servidor passa a ser avaliado pelos resultados entregues. O que acontece quando ele trabalha acima da meta estabelecida? Na portaria de teletrabalho da RFB de 2017, e na atual, não é possível aproveitar o excesso de produção de um período para deduzir da carga de trabalho do servidor no período seguinte. Alguns órgãos têm a preocupação de colocar na norma que o excesso de resultado não é considerado trabalho extra e não dá direito ao pagamento de horas extras. A IN SGP 65/2020 é omissa neste ponto. É uma questão que merece uma investigação para conhecer como os demais órgãos públicos estão lidando.

### **3.2.4 Práticas recomendadas na implementação do teletrabalho**

Além dos parâmetros que foram atribuídos aos dirigentes das unidades decidirem na implementação do teletrabalho em suas unidades, outros aspectos relacionados a boas práticas ou práticas recomendadas também podem ser investigados nas normas.

A IN SGP 65/2020, em seu artigo 23, dispõe que os custos com conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone devem ser arcados pelo servidor que optar pelo teletrabalho. Entretanto, em sentido contrário, a OIT (2020) recomenda que os trabalhadores não devem incorrer em custos adicionais para poder trabalhar em suas casas. Na mesma linha, Carillo *et al* (2020) recomendam que as organizações provejam acesso à internet e que compensem os custos de trabalhar em casa.

Ainda no artigo 23, a IN SGP 65/2020 dispõe que o participante deverá utilizar “equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos” e ainda “providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias”. Em contraste, a OIT (2020) afirma que “as entidades empregadoras têm responsabilidade ao nível de segurança e saúde das pessoas que se encontrem em teletrabalho”. A OIT (2020) também recomenda que as organizações forneçam equipamentos e ferramentas para o teletrabalho, tais como notebooks e acesso remoto aos sistemas.

Um outro aspecto diz respeito à integração de equipes e à necessidade da realização de reuniões presenciais periódicas para os servidores em teletrabalho. A IN SGP 65/2020 é omissa neste ponto, mas Beauregard, Basile e Canónico (2019) apontam que há evidências que, embora comunicações via remota possibilitem transferência de conhecimento e colaboração em grupo, interações pessoais criam e mantêm confiança e boa relação interpessoal, o que ressalta a importância de reuniões presenciais. Essas autoras também trazem que a literatura com orientações práticas sobre este tema tende a indicar que para evitar riscos do teletrabalho, e para a maior parte das organizações, é recomendável um formato de teletrabalho parcial.

Do que foi até agora exposto, temos três dimensões, cada uma com seus componentes respectivos, que englobam um ou mais aspectos das normas, agregados por tema. As três dimensões são: parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades, oriundas da IN SGP 65/2020, critérios sugeridos por especialistas da RFB, oriundas de aspectos da norma da RFB (BRASIL, 2021c) que despertam interesse em comparar com outros órgãos e a dimensão práticas recomendadas para o teletrabalho, oriundas da literatura.

O Quadro 6 consolida os componentes do teletrabalho que serão investigados nas normas e suas definições, conforme apresentado neste referencial teórico.

**Quadro 6** – Quadro conceitual da Parte 2

<b>Dimensão</b>	<b>Componente</b>	<b>Definição</b>	<b>Norma ou Autores</b>
Parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades	Critérios de participação	Engloba os critérios previstos na IN SGP 65/2020 para permitir a participação do servidor no teletrabalho, especificamente as categorias de servidores previstas, critérios de seleção e vedação de participantes, limites máximo e mínimo de participantes em cada unidade e tempo mínimo de desempenho nas atividades para as quais o servidor pretende o teletrabalho.	Art. 2º; art. 10, incisos III e V; art. 12 e 18 da IN SGP 65/2020.
	Regime de execução	A IN SGP 65/2020 prevê os regimes integral ou parcial. No regime de execução integral o participante terá a totalidade da sua jornada de trabalho em teletrabalho. No regime de execução parcial a utilização do teletrabalho restringe-se a um cronograma específico.	Art. 10, inciso II, da IN SGP 65/2020.
	Prazo de permanência	Prazo máximo de permanência do servidor no teletrabalho, quando aplicável.	Art. 11, inciso IV, da IN SGP 65/2020.
	Prazo para convocação	Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando necessário.	Art. 10, inciso VIII, da IN SGP 65/2020.
	Produtividade adicional	Percentuais mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso sejam estabelecidos.	Art. 10, inciso VI, da IN SGP 65/2020.
Critérios sugeridos por especialistas da RFB	Mensuração de resultados	O participante do teletrabalho está sujeito a mensuração da produtividade. No contexto da norma geral do teletrabalho e da norma da RFB, trata dos critérios objetivos e subjetivos de mensuração de resultados, da periodicidade escolhida para avaliação de resultados e ao aproveitamento de resultados excedentes da meta para períodos posteriores.	Art. 4º; art. 10º § 4º; art. 14 e 26 da IN SGP 65/2020. Art. 8º, inciso III e art. 9º, § 3º da Portaria RFB nº 68/2021.
	Desconto na remuneração	Desconto na remuneração do servidor caso não atinja as metas previstas para o período.	Portaria TCU nº 101/2019
Práticas recomendadas para o teletrabalho	Estrutura física e tecnológica	Fornecimento de equipamento e mobiliários adequados e ergonômicos e o custeio de despesas referentes à conexão com a internet, energia elétrica e telefone.	Art. 23 da IN SGP 65/2020, OIT (2020).
	Reuniões presenciais periódicas	Realização de reuniões presenciais com a finalidade de favorecer o estabelecimento de relações entre os colegas de trabalho que permitam criar um senso de comunidade e de pertencimento a um time.	Beauregard, Basile e Canónico (2019).

Fonte: Elaboração do autor

### 3.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Esta seção discorre sobre a estratégia metodológica utilizada para a realização desta pesquisa, apresentando classificação e procedimentos, tendo este último duas etapas: elaboração do roteiro de observação e coleta de dados.

### 3.3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa tem por finalidade última trazer elementos que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho na RFB, e mesmo para outros órgãos públicos, e se classifica como uma pesquisa do tipo aplicada, conforme Gil (2017, p.32), que utiliza esta classificação para as pesquisas “voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Conforme Gil (2017), as pesquisas descritivas “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. E este estudo tem como objetivo investigar e no final descrever as características dos atos normativos de teletrabalho expedidos pelos órgãos públicos.

Com relação ao procedimento adotado na coleta de dados, esta pesquisa é predominantemente documental. Conforme Lakatos (2017, p. 193) a característica da pesquisa documental “é tomar como fonte de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias”. Para esta autora, são exemplos de fontes primárias documentos oficiais, tais como leis, projetos de leis, ofícios e alvarás, entre outros. Embora tenham sido realizadas entrevistas com especialistas da RFB, o que é característico de pesquisas do tipo levantamento, conforme Gil (2017), estas entrevistas foram realizadas para definir o que seria pesquisado nas normas, e não como fonte de coleta de dados.

Conforme Creswell (2021, p.3), o planejamento de uma pesquisa envolve várias escolhas, sendo a maior decisão definir a abordagem apropriada para se estudar um tópico. Com relação à abordagem, Creswell (2021) apresenta três abordagens de pesquisa: qualitativa, quantitativa e métodos mistos. Para ele, “as abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como categorias rígidas distintas, extremos opostos ou dicotômicas; em vez disso, representam extremidades diferentes em um contínuo” (2021, p.3). Segundo ele, um estudo tende a ser mais de um tipo ou de outro.

Trazendo as características de uma abordagem qualitativa por Creswell (2021, p. 3):

A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e as interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final tem uma estrutura flexível.

Já a abordagem quantitativa teria as seguintes características, pelo mesmo autor:

A pesquisa quantitativa é uma abordagem que procura testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis. Tais variáveis, por sua vez, são medidas, geralmente, com instrumentos para que os dados numéricos possam ser analisados com procedimentos estatísticos. O relatório final tem uma estrutura fixa, que consiste em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão (CRESWELL, 2021, p. 3).

Ainda de acordo com Creswell (2021), os procedimentos de investigação em uma abordagem qualitativa podem ser bastante variados. Com base nestas características, o presente trabalho de pesquisa é qualitativo e quantitativo.

### **3.3.2 Procedimentos**

Os procedimentos metodológicos para investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho por órgãos públicos do poder executivo federal com base nos atos normativos respectivos consistiram em duas etapas. Na primeira foi construído um roteiro de observação do que seria investigado. Para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas da RFB com experiência em teletrabalho. Na segunda foram coletadas e analisadas as normas de teletrabalho de 59 órgãos públicos, assim considerados ministérios, secretarias e autarquias.

#### *3.3.2.1 Elaboração do roteiro de observação*

O ponto de partida foi identificar na própria IN SGP 65/2020 quais foram as definições de procedimentos gerais do teletrabalho que foram atribuídas aos dirigentes das unidades. Estas definições estão previstas nos artigos 2º, 4º, 10, 12, 14 e 25, conforme pode ser observado no Quadro 5 (Parâmetros designados para os dirigentes de unidades estabelecerem). Foi elaborado um quadro básico, inicial, semelhante ao do Quadro 6, e apresentado a três especialistas da RFB, para que se manifestassem sobre a relevância e a pertinência dos aspectos levantados, e se haveria algum outro tópico de interesse ou sugestão.

Os três especialistas são os mesmos Auditores-fiscais da RFB mencionados na Parte 1, seção 2.3.2.1. Serão identificados por E1, E2 e E3.

Os especialistas foram selecionados por julgamento e conveniência, pela experiência em gestão e conhecimento sobre o tema teletrabalho e pela disposição em participar das

entrevistas.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com cada um dos especialistas via reunião virtual, por videoconferência, mediante ferramenta corporativa da RFB. Foi feita uma reunião inicial, prévia, explicando o objetivo do estudo, e encaminhado o quadro básico inicial, para que tivessem tempo de refletir sobre o assunto. Posteriormente, após alguns dias, conforme a agenda de cada especialista, foram colhidas as observações e comentários de cada participante sobre cada item do quadro inicial, e colhidas sugestões e aperfeiçoamentos do quadro. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2022. As entrevistas foram dadas de forma livre e consentida, sendo garantido o sigilo e preservados os nomes dos participantes.

Os comentários, sugestões e acréscimos de itens a serem investigados sugeridos pelo primeiro especialista entrevistado foram levados para a entrevista posterior e assim sucessivamente, até o terceiro entrevistado. Não houve manifestação para retirada de itens. Os entrevistados opinaram por manter os acréscimos feitos pelos especialistas anteriores. Houve ainda uma terceira entrevista com o primeiro especialista, para consolidar o quadro definitivo.

Algumas sugestões tratavam de temas do teletrabalho que não são passíveis de investigar apenas mediante o estudo das normas a serem coletadas, e foram aproveitados no levantamento bibliográfico realizado na Parte 1. Alguns comentários:

A especialista E1 apontou que “as normas sobre teletrabalho do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU) previam o desconto na remuneração do servidor em caso de descumprimento das entregas”.

É um procedimento não previsto na IN SGP 65/2020 e este item foi incorporado no Quadro para verificar se em mais algum órgão tinha esta previsão.

Comentou ainda que nas reuniões de trabalho do GET havia uma preocupação e interesse em saber dos outros órgãos sobre “o período para avaliação do atingimento de metas, se seria mensal, trimestral, semestral ou de que forma”. Apontou também outra questão debatida no GET, sobre o “se o servidor poderia aproveitar ou não o resultado excedente de meta para o período subsequente”.

Ambas as questões foram acatadas e incorporadas ao Quadro.

O especialista E2 concordou com o Quadro alterado pelas sugestões de E1. Levantou algumas considerações sobre os efeitos do teletrabalho no servidor, na instituição e no contribuinte e cidadão, mas não propôs alterações ou sugestões relativas ao Quadro.

O especialista E3 concordou com o Quadro alterado pelas sugestões de E1. Comentou que “a forma de mensuração dos resultados anterior era só objetiva, e agora vai

ter avaliação da chefia, entrou o subjetivo”. Apontou também que “muitos órgãos colocaram avaliações subjetivas”.

Sugeriu, e foi acatada, uma investigação nas normas sobre previsão dos critérios de mensuração de resultados do teletrabalho executado pelos servidores serem objetivos ou subjetivos.

Cabe esclarecer o contexto da norma de teletrabalho da RFB à época, que previa apenas critérios objetivos de mensuração de resultados, o que gerou debates no GET.

Além dos itens já citados, foram incluídos outros dois itens relacionados a práticas recomendadas pela literatura, que serão denominadas “práticas recomendadas para o teletrabalho”. O primeiro dos dois é relativo ao fornecimento de estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor em teletrabalho. O outro é relativo ao estabelecimento (ou não) de reuniões presenciais periódicas, visando à integração das equipes.

O quadro do roteiro de observação definitivo contemplou então três dimensões: parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades; critérios sugeridos por especialistas da RFB e práticas recomendadas para o teletrabalho. O roteiro de observação consolidado está no Quadro 7:

**Quadro 7** – Roteiro de observação das normas

<b>Dimensões</b>	<b>Componentes</b>	<b>Itens</b>	<b>Normas ou Autores</b>
Parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades	Critérios de participação	Quais as categorias de servidores que podem participar do teletrabalho?	Art. 2º da IN SGP 65/2020.
		Há critérios adicionais de seleção além dos previstos no art. 12 da IN SGP 65/2020?	Art. 12 da IN SGP 65/2020.
		Quais os critérios de vedação de participantes?	Art. 10, inciso III e art. 18 da IN SGP 65/2020.
		Qual o limite máximo de participantes?	Art. 10, inciso V, da IN SGP 65/2020.
		Qual o limite mínimo de participantes?	
	Qual o tempo mínimo fixado de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho?		
	Regime de execução	Qual o regime de execução?	Art. 10, inciso II, da IN SGP 65/2020.
	Prazo de permanência	Qual o prazo de permanência no teletrabalho?	Art. 11, inciso IV, da IN SGP 65/2020.
	Prazo para convocação	Qual o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante ao local de trabalho?	Art. 10, inciso VIII, da IN SGP 65/2020.
Produtividade adicional	Quais são os percentuais mínimos e máximos de produtividade adicional?	art. 10, inciso VI, da IN SGP 65/2020.	



(continuação)			
Dimensões	Componentes	Itens	Normas ou Autores
Critérios sugeridos por especialistas da RFB	Mensuração de resultados	Há critérios objetivos e subjetivos de mensuração de resultados?	Art. 4º, Art. 10º § 4º, Art. 14 e Art. 26 da IN SGP 65/2020.
		Qual o período de avaliação de resultados?	Art. 8º, inciso III, da Portaria RFB nº 68/2021.
		Há aproveitamento do resultado excedente de meta para o período subsequente?	Art. 9º, § 3º, da Portaria RFB nº 68/2021.
	Desconto na remuneração	Há desconto na remuneração em caso de descumprimento das entregas previstas?	Portaria TCU nº 101/2019
Práticas recomendadas para o teletrabalho	Estrutura física e tecnológica	Há fornecimento de estrutura física e tecnológica para o servidor?	Art. 23 da IN SGP 65/2020, OIT (2020).
	Reuniões presenciais periódicas	Há realização de reuniões presenciais periódicas?	Beauregard, Basile e Canónico (2019).

Fonte: elaboração do autor.

### 3.3.2.2 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados consiste em duas etapas. A primeira etapa trata de coletar e selecionar os atos normativos a serem investigados. A segunda etapa trata de obter em cada ato normativo selecionado os dados que compõem os critérios adotados por cada órgão público, conforme constam nos itens do roteiro de observação.

#### 3.3.2.2.1 Coleta e seleção dos atos normativos

Com o quadro do roteiro de observação pronto, passou-se à etapa de coletar e investigar os atos normativos (Portarias, Instruções Normativas e Resoluções) publicadas no Diário Oficial da União por cada órgão. Para obter as normas publicadas por cada órgão foram feitas consultas ao sítio na internet “Programa de Gestão”, alocado no Portal do Servidor do governo federal, criado especificamente para auxiliar a implementação do teletrabalho nos órgãos públicos. Contém *links* que tratam das questões básicas, modelos de documentos, sistemas, apresentações, indicadores, normativos, e outros tópicos de interesse (BRASIL, 2021e).

É necessário entrar em cada *link* para identificar os atos normativos de cada um dos órgãos. Alguns órgãos expediram um ato normativo completo, com todas as informações do seu plano de gestão. Outros expediram um ato com a regra geral, e outro ato com a

relação de atividades autorizadas a utilizar o teletrabalho e os critérios de mensuração de produtividade. Em alguns casos havia mais de uma portaria, em virtude de alterações normativas.

Foram coletados e relacionados em uma tabela atos normativos expedidos por 78 unidades, sendo usada a expressão “unidades” conforme definição da IN SGP 65/2020, cabendo destacar que se trata de órgãos ou secretarias que compõem a estrutura de ministérios ou autarquias. A relação de normas pode ser visualizada no apêndice C.

Os atos normativos estão compreendidos no período entre 7 de outubro de 2020 a 27 de setembro de 2021. Este marco temporal tem por início a primeira portaria de teletrabalho expedida após a publicação da IN SGP 65/2020, que foi a do Instituto Nacional do Seguro Social, e a data de publicação da portaria de teletrabalho da RFB, quase um ano depois. Esta data limite foi escolhida por conter todas os atos normativos que poderiam servir de exemplo, modelo ou base para a RFB fazer as escolhas da sua própria portaria.

Vale lembrar que a IN SGP 65/2020 atribuiu ao dirigente de cada unidade a publicação de ato normativo, sendo a unidade um setor do nível de uma Secretaria, e o dirigente de unidade a autoridade máxima, correspondente a, no mínimo, Secretário ou cargo equivalente. Dentro da estrutura dos ministérios existem diversas secretarias, e dentre as secretarias, diversas unidades que publicaram atos normativos.

Da natureza e da estrutura organizacional de cada órgão decorre então que alguns órgãos tiveram apenas um ato normativo, enquanto outros tiveram vários. Como exemplo, o Ministério do Meio Ambiente publicou apenas um ato. A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) publicou uma Portaria com procedimentos específicos, e duas de suas unidades publicaram portarias em seus respectivos setores organizacionais (Superintendência de Controle de Obrigações e Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação da Anatel). Já no âmbito do Ministério da Economia foram publicados 37 atos normativos.

Em decorrência do número elevado de atos normativos, e da dificuldade de operacionalizar a pesquisa, foi selecionada inicialmente uma amostra não probabilística por julgamento, composta por 39 atos normativos, correspondente à metade do conjunto de atos normativos coletados, para se obter um perfil do teletrabalho no serviço público federal do poder executivo. Os critérios de seleção são apresentados mais adiante.

Após o tratamento dos dados, constatou-se que esses 39 atos normativos são suficientes para fornecer uma imagem significativa das normas de teletrabalho, no que tange aos parâmetros escolhidos pelos dirigentes das unidades. A partir da análise dos

resultados percebe-se uma certa repetição de padrões. Nota-se também um viés de unidades subordinadas ao mesmo órgão adotarem critérios semelhantes, exceção feita ao Ministério da Economia, que abriga uma enorme quantidade de secretarias e autarquias<sup>5</sup>.

Foram selecionadas para análise normas de todos os ministérios, com exceção do Banco Central do Brasil (que tem status de ministério), pois a norma publicada é muito sucinta e os parâmetros que estão sendo comparados só estão disponíveis internamente.

Um total de seis ministérios e a Presidência da República contam com apenas um ato normativo, e a Advocacia-Geral da União não criou atos por unidades, mas por carreiras, sendo um para as carreiras jurídicas e outro para as carreiras administrativas.

Com relação às agências reguladoras, o Parecer nº 66/2020/CCAJ/PFEANCINE/PGF/AGU, da Procuradoria Federal Especializada junto à Agência Nacional do Cinema, órgão da estrutura da AGU, expressa que as agências reguladoras não necessitam ter autorização ministerial (BRASIL, 2020a). Por essa razão, não aparecem na tabela dentro da estrutura de nenhum ministério. Foram analisados atos de quatro agências e de três não.

Não foram coletadas as normas de todas as unidades dentro de uma secretaria. No caso de haver diversas unidades, foram escolhidas aquelas que, em análise superficial, possuíam atividades com alguma semelhança às atividades desempenhadas pela RFB. Foram consideradas como atividade semelhante as de auditoria, fiscalização, arrecadação, atendimento ao público, atividades jurídicas e corregedoria.

Dentro do conjunto de normas a serem analisadas estão os atos normativos da Controladoria Geral da União – CGU e da Superintendência de Seguros Privados – Susep, que possuem um programa de gestão mais amadurecido e cujos sistemas informatizados próprios servem de modelo ou podem ser utilizados por outros órgãos, conforme recomendação constante da página do “Programa de Gestão”, do “Portal do Servidor” no sítio “gov.br” do governo federal.

O Quadro 8 apresenta as unidades que foram escolhidas para terem os atos analisados. São apresentados de forma hierarquizada os ministérios, secretarias e unidades. Na coluna da esquerda estão as unidades que foram selecionadas, e na coluna da direita as que não foram. Em caixa alta estão os ministérios e órgãos com status de ministério, deslocados em primeiro nível estão as secretarias ou órgãos com status semelhante, e em segundo nível as unidades dentro das secretarias.

---

<sup>5</sup> O Ministério da Economia trata-se de um “superministério” criado em 2019, resultado da fusão das pastas da Fazenda, do Planejamento, do Desenvolvimento e Gestão, da Indústria e Comércio Exterior e Serviço, e do Trabalho e Previdência. O Ministério do Trabalho e Emprego foi excluído do ME e recriado em julho de 2021. Fonte: Ministério da Economia (BRASIL, 2022e).

**Quadro 8** – Unidades com atos normativos de teletrabalho expedidos no período pesquisado

<b>Unidades com atos normativos de teletrabalho expedidos entre 07/10/2020 e 27/09/2021</b>	
<b>Analisados</b>	<b>Não analisados</b>
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
> Universidade de Brasília - UnB	> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IFGoiano
MINISTÉRIO DA MULHER, FAMÍLIA E DIREITOS HUMANOS - MMFDH	> Instituto Federal de Educ., Ciência e Tecn. Sul de MG - IFSuldeMinas
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA - MJSP	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA - MJSP
> Polícia Federal - PF	> Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR
> Secretaria-Executiva - SE	> Consultoria Jurídica - CJ
> Secretaria Nacional de Habitação - SNH	> Secretaria Nacional de Mobilidade e Des. Regional e Urbano - SMDRU
MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA - MME	> Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil - SEDEC
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES - MCOM	> Secretaria Nacional de Saneamento - SNS
> Secretaria Executiva - SE	> Secretaria Nacional de Segurança Hídrica - SNSH
MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME	MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME
> Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN	> Secretaria de Gestão Corporativa - SGC
> Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil - RFB	> Sec. de Gestão da Sec. Esp. de Desburocratização, Gestão e Gov. Digital
> Sec. Esp. Comércio Exterior e Assuntos Internacionais - SECINT	> Sec. de Gov. Digital da Sec. Esp. de Desburocratização, Gestão e Gov. Digital
> Conselho de Administração de Recursos Fiscais - CARF	> Secretaria de Gestão Corporativa da Sec. Executiva do ME
> Comissão de Valores Mobiliários - CVM	> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE
> Escola Nacional de Administração Pública - ENAP	> Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI
> Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	> Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro
> Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	> Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA
> Sec. Esp. Desburocratização, Gestão e Governo Digital - SEDGG	> Sec. Esp. Desburocratização, Gestão e Governo Digital - SEDGG
>> Gabinete	>> Secretaria de Gestão - SEGES
>> Sec. Gestão e Desempenho de Pessoal do Min. da Economia - SGP	> Sec. Esp. Da Fazenda - FAZENDA
> Sec. Esp. Da Fazenda - FAZENDA	>> Secretaria de Política Econômica - SPE
>> Secretaria de Orçamento Federal - SOF	> Instituto Nacional do Seguro Social - INSS
>> Secretaria do Tesouro Nacional - STN	>> Agências
> Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	>> Centrais de Análise de Benefício e Análise de Alta Performance
>> Presidência (Norma Matriz)	>> DGPA Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração
>> Auditoria-Geral (AUDGER)	>> DIRBEN Diretoria de Benefícios
>> Corregedoria (CORREG)	>> DTI Diretoria de Tecnologia de Informação
>> DIRAT Diretoria de Atendimento	>> PRES Unidades subordinadas à Presidência
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA	> Sec. Esp. Produtividade, Emprego e Competitividade - SEPEC
(continua)	

(continuação)	
Analizados	Não analisados
MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR	>> Secretaria de Políticas Públicas de Emprego - SPPE
MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA - MINFA	>> Sec. Desenvolvimento da Ind., Comércio, Serviços e Inovação - SDIC
> Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT	> Sec. Esp. Desestatização, Desinvestimento e Mercados - SEDDM
MINISTÉRIO DA CIDADANIA	>> Secretaria de Coordenação e Governança Empresas Estatais - SEST
> Secretaria Executiva	>> Sec. Coordenação e Governança do Patrimônio da União - SPU
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - PR	BANCO CENTRAL DO BRASIL
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (carreiras administrativas)	Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (carreiras jurídicas)	> Superintendência de Controle de Obrigações
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO	> Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação - SORP
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES - MCTI	Agência Nacional de Mineração - ANM
Agência Nacional do Cinema - ANCINE	Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT
Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP	> Gabinete do Diretor-Geral
>Superintendência de Conteúdo Local - SCL	> Superintendência de Gestão Administrativa
Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ	> Superintendência de Governança, Plan. e Articulação Institucional
Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA	—

Fonte: Elaboração do autor.

### 3.3.2.2.2 Coleta dos dados nos atos normativos

A coleta dos dados foi realizada mediante o uso de um roteiro de observação implementado com o suporte do aplicativo “Formulários” do Google, usualmente utilizado para criar questionários, onde foram colocadas em forma de perguntas os itens que seriam analisados em cada ato normativo. Este procedimento foi adotado por facilitar a tabulação de dados mediante ferramentas próprias do aplicativo, em especial a geração de planilhas. Os dados foram obtidos da leitura direta dos atos normativos, com a adoção de alguns critérios na sua interpretação em alguns casos, conforme será visto no próximo tópico.

### 3.3.2.3 Técnica de análise

Embora haja uma moldura normativa estabelecida pela IN SGP 65/2020 e a redação de atos jurídicos e administrativos tenha um determinado padrão, cada unidade tem uma característica própria e uma forma de redigir seus atos. Para realizar a análise e coletar as informações sobre os parâmetros desejados nos 39 atos normativos foi necessário adotar

alguns critérios na sua interpretação, que são apresentados a seguir. As demais informações foram coletadas da leitura direta dos textos das normas.

O artigo 10 da IN SGP 65/2020 dispõe em oito incisos o que deverá conter o ato normativo a ser expedido pelo dirigente da unidade. Quatro destes incisos não são obrigatórios ou dão opção ao dirigente de estabelecer ou não o parâmetro. O mesmo ocorre com o inciso IV do artigo 11. No Quadro 9 estão os incisos e os critérios adotados.

**Quadro 9** – Critérios adotados de interpretação dos atos normativos

<b>Artigo / Inciso</b>	<b>Texto</b>	<b>Critério adotado de interpretação</b>
Art. 10	O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter:	
Inciso III	as hipóteses de vedação à participação, quando houver;	se não tiver menção é porque não há vedação
Inciso V	o percentual mínimo e máximo de participantes em cada unidade, bem como a necessidade de fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade, quando for o caso;	Se não tiver menção é porque não há percentuais mínimos ou máximos
Inciso VI	o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por esta fixação;	Se não tiver menção é porque não há percentuais mínimos ou máximos
Art. 11	Parágrafo único. O dirigente da unidade divulgará os critérios técnicos necessários para adesão dos interessados ao programa de gestão, podendo conter, entre outras especificidades:	
Inciso IV	prazo de permanência no programa de gestão, quando aplicável;	Se não tiver menção, não tem prazo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi gerada uma planilha com as informações coletadas, composta por 39 linhas, uma para cada ato normativo. Estes dados foram consolidados e foi feita uma comparação entre os parâmetros escolhidos pela RFB com os das demais unidades. Foram coletadas também outras informações de interesse sobre o teletrabalho, além dos que estavam sendo inicialmente procurados, que são “achados” desta pesquisa. A planilha está no apêndice D.

Para realizar a análise de cada um dos 16 itens do modelo de análise foram utilizadas formas distintas, a depender do tipo de resposta cabível. Alguns itens comportam uma resposta numérica, relativa a alguma quantidade. Outros trazem uma resposta textual, trazendo as características das definições adotadas. A consolidação de cada item investigado nas informações de 39 atos normativos em um quadro ou tabela requereu a adoção de solução individualizada em cada caso, pois trata-se de transformar informações

textuais em algum número ou padrão.

Para possibilitar a identificação de padrões da adoção dos critérios pelos órgãos públicos foram elaborados quadros com o percentual de unidades que adotaram cada opção disponível em cada caso. Para efetuar a comparação com a RFB e facilitar a visualização, os quadros são compostos pelos dados referentes as 38 normas dos diversos órgãos públicos e na última linha do quadro consta a informação sobre a norma da RFB. No tópico Análise dos Resultados ficará mais claro como foi feito.

### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, que partiu dos objetivos de investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho em órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos, e comparar a norma do teletrabalho na RFB com as normas adotadas pelos demais órgãos públicos.

A comparação das normas se deu pelos parâmetros que foram escolhidos pelos dirigentes das unidades na implementação do teletrabalho nos órgãos respectivos. O formato da apresentação será de colocar o item pesquisado, em forma de pergunta, o artigo e inciso da IN SGP 65/2020 que originou o item, os resultados encontrados para cada item, uma comparação com a RFB e a análise do resultado.

O resultado encontrado, em seu conjunto, apresenta um perfil dos atos normativos do teletrabalho no serviço público federal do poder executivo. Por consolidar informações relativas à metade dos atos normativos publicados entre 07 de outubro de 2020 a 27 de setembro de 2021, constitui uma fotografia bastante reveladora das escolhas feitas pelos dirigentes das unidades na implementação do teletrabalho nos respectivos órgãos públicos.

Cada item investigado, ou pergunta, tem uma característica própria, cuja resposta pode ser numérica ou em forma de texto, tendo sido criadas formas de consolidar as informações pesquisadas nos 39 atos normativos, na maior parte dos casos em forma de quadros.

Os resultados estão agrupados em três dimensões: parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades, parâmetros sugeridos por especialistas da RFB e práticas recomendadas. Estão dispostos conforme foi apresentado no Quadro 7, Roteiro de observação das normas. A dimensão parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades é composta pelos artigos e incisos da IN SGP 65/2020 que fazem esta atribuição. Compõem os itens 1 a 10. A dimensão parâmetros sugeridos por especialistas da RFB tratam de temas

que foram levantados nas discussões do GET. Compõem os itens 11 a 14. A dimensão práticas recomendadas é oriunda de observações da literatura sobre teletrabalho, no que podem ser captadas pelo texto dos atos normativos. Compõem os itens 15 a 16.

### **3.4.1 Dimensão Parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades**

#### *3.4.1.1 Categorias de servidores que podem participar do teletrabalho*

A IN 65/2020 prevê no artigo 2º quais os servidores que podem participar do teletrabalho. Definiu quatro categorias:

- 1 - servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;
- 2 - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;
- 3 - empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, em exercício na unidade; e
- 4 - contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

O objetivo era verificar se dentro destas possibilidades os órgãos restringiram as categorias de servidores ou se trataram este artigo da IN 65/2020 como obrigatório. A norma da RFB autorizou as quatro categorias de servidores.

Como regra geral, os demais órgãos autorizaram as quatro categorias, constando na norma respectiva de forma expressa, ou com o uso de expressões como “todos os servidores” ou não mencionam as categorias.

Os órgãos que restringiram alguma categorias de servidores foram os seguintes:

- A Polícia Federal não autorizou três categorias de servidores: os cargos em comissão, os empregados públicos e os contratados temporários.
- A ANCINE não autorizou o teletrabalho para empregados públicos e contratados temporários.
- Além da Polícia Federal e da ANCINE, o CARF e o Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos também não autorizaram para os contratados temporários.

Nenhum órgão acrescentou outra categoria, como por exemplo estagiários, se atendo ao disposto no art. 2º da IN 65/2020. Os Quadros 10 e 11 consolidam os resultados encontrados.



**Quadro 10** – Servidores que podem participar do teletrabalho

Art. 2º da IN SGP 65/2020						
Situação encontrada nas normas dos órgãos	Quais servidores podem participar do teletrabalho?					
	Servidores públicos de cargo efetivo ("RJU")	Cargos em comissão (livre nomeação e exoneração)	Empregados Públicos ("CLT")	Contratados temporários (Lei 8.745/1993)	Estagiários	Outros
Norma não menciona	8	10	8	10	38	38
Expresso na norma	30	27	28	24	0	0
Vedados pela norma	0	1	2	4	0	0
Percentual por categoria	100%	96%	93%	86%	0%	0%
<b>RFB</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não

(Nota: Percentual por categoria é obtido dividindo a quantidade “expresso na norma” pela soma deste valor com a quantidade “vedados pela norma”.)

Fonte: Elaboração do autor.

**Quadro 11** – Órgãos que vedaram algumas categorias de servidores

Art. 2º da IN SGP 65/2020				
Órgãos com vedações a algumas categorias de servidores	Quais servidores podem participar do teletrabalho?			
	Servidores públicos de cargo efetivo (RJU)	Cargos em comissão (livre nomeação e exoneração)	Empregados públicos ("CLT")	Contratados temporários (Lei 8.745/1993)
Polícia Federal	Sim	Não	Não	Não
Ancine	Sim	Sim	Não	Não
CARF	Sim	Sim	Sim	Não
Min. Mulher Fam. D.H.	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A norma da RFB está em linha com os demais órgãos. Adota os mesmos critérios que a maioria das normas, conforme percentuais apurados. Autoriza os quatro tipos de servidores previstos na IN 65/2020 e não incluiu nenhum outro tipo.

#### 3.4.1.2 Critério de seleção além dos previstos no art. 12 da IN 65/2020

O artigo 12 da IN SGP 65/2020 estabelece regras de seleção para definir entre os interessados aqueles que poderão aderir ao teletrabalho. Foi pesquisado nos atos normativos se havia outros critérios de seleção. Vejamos o disposto no artigo 12:

Art. 12. Quando houver Limitação de vagas, o dirigente da unidade selecionará, entre os interessados, aqueles que participarão do programa de gestão, fundamentando sua decisão.

§ 1º A seleção pelo dirigente da unidade será feita a partir da avaliação de compatibilidade entre as atividades a serem desempenhadas e o conhecimento técnico dos interessados.

§ 2º Sempre que o total de candidatos habilitados exceder o total de vagas e houver igualdade de habilidades e características entre os habilitados, o dirigente da unidade observará, dentre outros, os seguintes critérios, na priorização dos participantes:

1 - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

2- gestantes e Lactantes, durante o período de gestação e amamentação;

3 - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;

4 - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;

5 - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo; ou

6- com vínculo efetivo.

A RFB não adotou nenhum critério de seleção adicional.

Dos 38 órgãos analisados, apenas cinco possuem algum critério de seleção além dos já dispostos na IN 65/2020. O Quadro 12 consolida os resultados.

**Quadro 12** – Adotou critérios de seleção além dos previstos no art. 12 da IN 65/2020?

Art. 12 da IN SGP 65/2020		
Critérios de seleção além dos previstos		
Adotou?	Quantidade	Percentual
Sim	5	13%
Não	33	87%
RFB: Não		

Fonte: Elaboração do autor

Órgãos que adotaram outros critérios: STN, AGU, Anvisa, UnB, Secretaria Executiva do Ministério da Cidadania.

Os critérios de seleção identificados são “achados” desta pesquisa. Trazem uma contribuição ao aperfeiçoamento da implementação do teletrabalho, ao elencar competências do candidato ao teletrabalho. Nota-se que os critérios estabelecidos no artigo 12 são todos objetivos. Estes cinco órgãos que criaram critérios, trouxeram aspectos subjetivos, que envolvem algum julgamento por parte da chefia sobre características pessoais do servidor, relativas à sua aptidão e competências para o teletrabalho. São os seguintes:

- Secretária do Tesouro Nacional (STN). Portaria nº 1.238/2022. Art. 15. Incisos II, III e IV:

A chefia imediata deve sugerir à seleção do Secretário da STN os servidores participantes que possuam:

II – experiência na execução da atividade e na conclusão pontual das entregas;

III - domínio em competências de gestão do tempo, planejamento e organização;

IV - inteligência e equilíbrio emocional.

- Advocacia Geral da União (AGU). Portaria nº 17/2021. Art. 5º.

São características esperadas, entre outras, no perfil profissional dos participantes do Programa de Gestão:

I – autodisciplina;

II – organização;

III – proatividade, em especial na resolução de problemas, e

IV – interesse no aprendizado e manuseio de novas tecnologias de trabalho.

- ANVISA. Portaria nº 173/2021. Art. 7º, § 3º

É condição para inclusão no Programa o cumprimento dos requisitos técnicos-comportamentais exigidos pelas unidades.

- UnB. Resolução CAD nº 25/2021. Art. 11.

Art. 11. Recomenda-se que o participante do programa de gestão apresente as seguintes habilidades e características:

I. capacidade de organização e autodisciplina;

II. capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;

III. capacidade de interação com a equipe;

IV. atuação tempestiva;

V. proatividade na resolução de problemas;

VI. abertura para utilização de novas tecnologias; e

VII. orientação para resultados e para a missão institucional.

- Ministério da Cidadania. Secretaria Executiva. Portaria nº 158/2021. Art. 5º.

Art. 5º Para participar do programa de gestão, o candidato será selecionado por meio do sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 8º da Portaria MC nº 609, de 19 de fevereiro de 2021.

Parágrafo único. A seleção dos participantes será feita pela chefia imediata, mediante decisão fundamentada, levando-se em consideração o preenchimento dos requisitos, a ausência de hipóteses de vedação e o perfil mais adequado para a execução das atividades, considerando as habilidades pessoais, o conhecimento técnico e a experiência do candidato.

Análise do Resultado: A norma da RFB está em linha com os demais órgãos. Adota os mesmos critérios que a maioria das normas, conforme percentuais apurados. Os critérios adicionados pelos cinco órgãos destacados tratam do perfil do candidato, relacionando características, habilidades pessoais e atitudes esperadas. Estes critérios estão de acordo com a literatura de práticas recomendadas apresentada na seção 2.4.2.3.1. Indica que a RFB poderia incluir critérios semelhantes. Por outro lado, avaliações subjetivas são difíceis de conduzir no serviço público de forma geral, pela falta de cultura dentro dos órgãos para a prática de avaliação, frequentemente sujeitas a críticas de falta de critério, apadrinhamentos ou perseguições.

### 3.4.1.3 Critérios de vedação de participantes

A IN 65/2020 em seu artigo 5º veda a utilização do teletrabalho para atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo. Dispõe ainda que o teletrabalho não poderá reduzir a capacidade de atendimento ao público interno e externo.

Em seu artigo 10, inciso III, atribui aos dirigentes de unidades a faculdade de definir hipóteses de vedação à participação.

A RFB estabeleceu quatro critérios de vedação: Exercer determinadas chefias, ter cometido falta disciplinar, não ter atingido as metas, e estar em setor que não tenha chefe titular ou substituto. Este último critério é bastante particular.

Não especificaram critérios de vedação um total de 17 normas. Um total de 21 órgãos / unidades estabeleceram critérios de vedação, variando de um a quatro critérios cada um. O Quadro 13 demonstra os critérios que foram utilizados.

**Quadro 13** – Critérios de vedação de participantes

Art. 10, inciso III da IN SGP 65/2020		
<b>Critérios de vedação de participantes</b>	<b>Quant.</b>	<b>RFB</b>
Não especificaram os critérios de vedação	17	
Quem cometeu falta disciplinar	13	Sim
Quem exerce determinadas chefias	9	Sim
Quem exerce qualquer cargo de chefia	3	
Quem não atingiu determinadas metas	8	Sim
Servidor em Estágio probatório	4	
Ter avaliação para fins de gratificação de desempenho inferior a 80%	4	
Servidor não declarar que tem perfil adequado	4	
Quem descumpriu normas do programa	3	
Não ter exercido a atividade por determinado período	1	
Que seja supervisor de estagiário	1	
Com menos de 1 ano de exercício no órgão	1	
Estar em setor que não tenha chefe titular e substituto	0	Sim

Fonte: Elaboração do autor

As vedações mais frequentes foram: cometer falta disciplinar, em 13 normas; o exercício de determinados ou quaisquer cargos de chefias, em 12 normas; e o não atingimento de metas, em oito normas.

As quatro unidades do INSS estabeleceram quatro vedações, entre elas a do servidor declarar que tem perfil adequado. As três unidades do Ministério de Desenvolvimento Regional e o Ministério da Cidadania estabeleceram a vedação para o servidores com avaliação de desempenho para gratificação inferior a 80%.

O Quadro 14 abaixo mostra a relação da quantidade de vedações por órgão. Quer dizer que sete órgãos / unidades colocaram apenas uma vedação, quatro órgãos/unidades colocaram duas vedações e assim sucessivamente.

**Quadro 14** – Quantidade de vedações por norma

<b>Quantidade de vedações por norma</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Quantidade de órgãos / unidades	17	7	4	4	6

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A norma da RFB adota os mesmos três critérios de vedação mais comuns estabelecidos pelos demais órgãos / unidades, quais sejam: quem cometeu faltas disciplinares, quem exerce determinadas chefias e quem não atingiu as metas. Destoa por inserir o critério de vedar ao teletrabalho participantes que estejam em exercício em setores que não tenham chefe titular e substituto.

#### 3.4.1.4 Limite máximo de participantes

A IN 65/2020 em seu artigo 5º coloca uma vedação ao teletrabalho das atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que seja desenvolvida por trabalho externo. Veda também reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo. No art. 10, inciso V, desta mesma norma, dispõe que o dirigente da unidade deverá editar ato que deverá conter percentual mínimo ou máximo de participantes em cada unidade, quando for o caso.

A Portaria da RFB não coloca um limite máximo de participantes no teletrabalho e atribui esta definição para o gestor de cada atividade.

Das 38 normas dos órgãos analisados, 12 colocam limites, 17 não colocam limite máximo e 9 atribuem esta definição para os dirigentes das unidades ou são omissas neste ponto. O quadro 15 consolida estas informações.

**Quadro 15** – Unidades que estabeleceram limite máximo de participantes no teletrabalho

<b>Órgãos /unidades</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Que estabeleceram limites máximos	12	32%
Que não estabeleceram limites máximos	17	45%
Omissos ou atribuíram a definição para os dirigentes de unidades	9	24%
RFB atribuiu a definição para o gestor de cada atividade		

Fonte: Elaboração do autor

No Quadro 16 a seguir constam as unidades que impuseram limites máximos de participantes e o percentual estabelecido.

**Quadro 16** – Relação de unidades que estabeleceram limites máximos de participantes

<b>Art. 10, inciso V da IN SGP 65/2020</b>	
<b>Órgãos / unidades que estabeleceram limites máximos de participantes em teletrabalho</b>	
Identificação do Órgão / Ato Normativo	Qual o limite máximo de participantes?
Min Comunicações Port. n 2.049/2021(geral)	90% dos integrantes de cada Secretaria
Min Comunicações-Sec. Executiva Port. 2.405/2021	90% dos integrantes da Sec. Executiva
Min Cidadania – Sec. Executiva Port. 158/2021	90% em regime integral
Susep Portaria n 7.798/2021	80% em teletrabalho. 100% Programa Gestão
INSS Presidência Port. n 1.038/2020 (geral)	Nas áreas Fim e Meio, 100%. No atendimento 70%.
INSS CORREG Port. n 21/2020 (Corregedoria)	70% do quadro funcional.
Min Desenv. Regional Port. n 2.867/2020 (geral)	60% de servidores de cada Secretaria
Min Desenv. Regional – Sec. Exec. e Sec. Coord. Port. 191/2021	60%, conforme disposto na Port. geral (2.867/2020)
Min Des Reg. – Sec. Nac. Habitação Port. 99/2021	60%, conforme disposto na Port. geral (2.867/2020)
CVM Portaria n 126/2021	50% servidores para regime Integral. Para regime parcial não tem limite
AGU Carreiras Jurídicas Portaria 3/2021	50% regra geral. 30% para servidores em ministérios e autarquias
AGU Portaria n 17/2021	50% do pessoal

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: Do conjunto de normas em análise, constata-se que 12 de 38 estabeleceram limites máximos de participantes em teletrabalho, um percentual de 32%. Há que se considerar que os órgãos são distintos e exercem atividade com características que podem implicar em maior ou menor necessidade de participantes em trabalho presencial. A RFB não estabeleceu um limite máximo, adotando um critério semelhante ao da maioria dos órgãos / unidades, que em um percentual de 68% (26 de 38) não colocaram limites, incluindo neste total os que foram omissos ou atribuíram a decisão aos dirigentes das unidades.

#### 3.4.1.5 Limite mínimo de participantes

A Portaria da RFB não coloca um limite mínimo de participantes no teletrabalho.

Das 38 normas dos órgãos em análise, nenhum colocou um limite mínimo de participantes para o teletrabalho, conforme pode ser visto no Quadro 17.

**Quadro 17** – Unidades que estabeleceram limites mínimos de participantes no teletrabalho

<b>Art. 10, inciso V da IN SGP 65/2020</b>	
<b>Órgãos / unidades que estabeleceram limites mínimos de participantes em teletrabalho</b>	
Quantidade de órgãos /unidades:	0
RFB não estabeleceu limite mínimo	

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A RFB não estabeleceu limite mínimo e está alinhada com as normas dos demais órgãos. Nenhum órgão / unidade estabeleceu um limite mínimo de participantes.

A IN SGP 65/2020 em seu art. 5º dispõe que as atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota deverão ser realizadas preferencialmente em teletrabalho. Mas não estabelece um limite mínimo. É sabido que há uma predileção pelo teletrabalho por parte significativa dos servidores. Pode-se inferir que não seria necessário estabelecer um limite mínimo.

**3.4.1.6** *Fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho*

Conforme o art. 10, inciso V, da IN SGP 65/2020, o dirigente da unidade expedirá ato que deverá dispor sobre a necessidade de fixação de tempo mínimo de desempenho das atividades na unidade pelo participante, quando for o caso.

A norma da RFB não estipula um tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho.

Das normas dos 38 órgãos em análise, dois órgãos estipulam um tempo mínimo, dois órgãos colocam de forma expressa na norma que não há tempo mínimo, e 34 órgãos são omissos e não estipulam um tempo mínimo. O quadro 18 consolida estas informações.

**Quadro 18** – Unidades que estabeleceram tempo mínimo de desempenho para entrar em teletrabalho

<b>Art. 10, inciso V, da IN SGP 65/2020</b>		
<b>Fixação de tempo mínimo de desempenho de atividades para entrar em teletrabalho</b>		
Estabeleceu tempo mínimo?	Quant.	Percentual
Sim	2	5%
Não	36	95%
RFB não estabeleceu		

Fonte: Elaboração do autor.

A AGU estipulou para as carreiras jurídicas um tempo mínimo de 12 meses (art. 6º). O Ministério do Meio Ambiente estipulou um tempo mínimo de 3 meses (art.7º do Anexo I) para o servidor entrar em teletrabalho. Os dados estão consolidados no Quadro 19.

**Quadro 19** – Tempos mínimos estabelecidos pelos órgãos

<b>Tempos mínimos estabelecidos pelos órgãos</b>	
<b>Órgão / Unidade</b>	<b>Tempo mínimo fixado</b>
AGU (carreiras jurídicas)	12 meses
Min. Meio Ambiente	3 meses

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A RFB está alinhada com as normas dos demais órgãos, pois não estabeleceu um tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho, da mesma maneira que 95% dos órgãos.

#### 3.4.1.7 Regime de execução: integral e parcial

Conforme o art. 10, inciso II, da IN SGP 65/2020, o dirigente da unidade expedirá ato que deverá dispor sobre os regimes de execução passíveis de adoção do teletrabalho, integral e parcial.

A norma da RFB prevê os regimes de execução do teletrabalho integral e parcial.

Das normas dos 38 órgãos em análise, 36 adotam as duas possibilidades de teletrabalho, integral e parcial. Apenas a Superintendência de Conteúdo Local (SCL), da Agência Nacional do Petróleo (ANP), não adota o regime de execução parcial, permitindo apenas o regime integral. A norma da Advocacia Geral da União (carreiras jurídicas) é omissa. O Quadro 20 consolida os resultados.

**Quadro 20** – Regimes de execução do teletrabalho (parcial e integral)

<b>Art. 10, inciso II, da IN SGP 65/2020</b>		
<b>Regimes de execução do teletrabalho</b>		
	Quant. de órgãos	Percentual
Integral e Parcial	36	95,0%
Apenas Integral	1	2,5%
Omissa	1	2,5%
A RFB adota os regimes Integral e Parcial		

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A RFB está alinhada com as normas dos demais órgãos, pois



adotou os regimes de teletrabalho integral e parcial, da mesma maneira que 95% dos órgãos.

#### 3.4.1.8 Prazo de permanência no teletrabalho

O art. 11, inciso IV, da IN SGP 65/2020 dispõe que o dirigente da unidade definirá o prazo de permanência no teletrabalho, quando aplicável.

Na norma da RFB o prazo de permanência no teletrabalho é indefinido.

Das normas dos 38 órgãos em análise, 35 possuem um prazo de permanência no teletrabalho indefinido. O Quadro 21 consolida estes dados.

**Quadro 21** – Prazo de permanência no teletrabalho

<b>Art. 11, inciso V, da IN SGP 65/2020</b>		
Prazo de permanência no teletrabalho		
	Quant.	Percentual
Definido	3	8%
Indefinido	35	92%
Na <b>RFB</b> é indefinido.		

Fonte: Elaboração do autor.

Apenas três órgãos estipulam um prazo de permanência: Secint – ME (1 ano prorrogável, art. 7º), Corregedoria do INSS – ME (6 meses renováveis, art. 18), Ministério do Turismo (1 ano, art. 1º). O Quadro 22 consolida estes dados.

**Quadro 22** – Prazos adotados

<b>Órgãos / Unidades</b>	<b>Prazo</b>
ME - Secint	1 ano
Min. do Turismo	1 ano
INSS Corregedoria	6 meses

Fonte: Elaboração do autor.

Análise do Resultado: A RFB está alinhada com as normas dos demais órgãos, pois adotou o prazo de permanência no teletrabalho por prazo indefinido, da mesma maneira que 92% dos órgãos.

#### 3.4.1.9 Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante ao local de trabalho

Conforme o art. 10, inciso VIII, da IN SGP 65/2020, o dirigente da unidade expedirá ato que deverá dispor sobre o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade.

A norma da RFB estipula um prazo de 48 horas de antecedência mínima para convocar para comparecimento pessoal do participante ao local de trabalho.

As normas em análise não estipulam o prazo com o mesmo padrão temporal. Delas, 12 normas estipulam o prazo em dias e 16 estipulam o prazo em horas. E dez normas não especificam ou atribuem para os dirigentes de unidade decidirem.

Para facilitar a comparação, todos os prazos foram convertidos em horas. Por exemplo, três dias foram convertidos para 72 horas. O Quadro 23 consolida os dados.

**Quadro 23** – Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal

<b>Art. 10, inciso VIII, da IN SGP 65/2020</b>	
Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal	
Quantidade de órgãos	Prazo em horas
1	4
1	18
7	24
7	48
4	72
3	120
1	168
4	240
Prazo médio: 82,2 horas	
Mediana dos prazos: 48 horas	
A <b>RFB</b> adotou o prazo de 48 horas.	

Fonte: Elaboração do autor

Análise do Resultado: A RFB está alinhada com as normas dos demais órgãos, pois adotou o prazo de 48 horas, que está na mediana dos prazos. O prazo médio sofre uma distorção devido aos 4 órgãos que estipularam um prazo de 10 dias, ou 240 horas. Se retirados do cálculo, o prazo médio reduz para 56 horas.

#### *3.4.1.10 Percentuais mínimos e máximos de produtividade adicional para participantes do teletrabalho*

O art. 10, inciso VI, da IN SGP 65/2020 dispõe que o dirigente da unidade definirá o percentual mínimo e máximo de produtividade adicional dos participantes em teletrabalho em relação às atividades presenciais, caso a unidade opte por essa fixação.

Na RFB não há um adicional de produtividade para participantes do teletrabalho. Em

portaria anterior da RFB, Portaria RFB nº 2.383/2017, havia um adicional mínimo de 15% que foi suprimido pela norma atual.

Dos órgãos em análise, 17 impuseram um adicional de produtividade, 13 não impuseram e as normas de outros 8 órgãos ou atribuem para os dirigentes das unidades ou são omissas. O Quadro 24 consolida os dados.

**Quadro 24** – Adoção de produtividade adicional para o teletrabalho pelos órgãos / unidades

<b>Art. 10, inciso VI, da IN SGP 65/2020</b>		
Percentual de produtividade adicional para o teletrabalho		
Situação	Quantidade	Percentual
Tem adicional	17	45%
Não tem adicional	13	34%
Omissos	8	21%
Na RFB não tem adicional		

Fonte: Elaboração do autor

O percentual adicional de produtividade ou vem especificado no texto da norma ou na Tabela de Atividades. Por vezes há uma amplitude de adicional de produtividade relativamente grande, por exemplo de 0 a 100 %, mas se observa que na prática o percentual adotado para uma maioria expressiva de atividades tem um valor determinado. O Quadro 25 consolida os dados encontrados.

**Quadro 25** – Percentual de acréscimo de produtividade exigido

<b>Identificação do Órgão / Ato Normativo</b>	<b>Percentual de acréscimo de produtividade exigido</b>
Susep Portaria nº 7.798/2021	0% a 10%
Secint - ME Portaria nº 381/2021	De 10%
INSS Audger (Auditoria) Portaria nº 40/2020	20% para regime integral e 10% para regime parcial
Min. Comunicações Sec. Exec. Port. nº 2.405/2021	De 20%
Anvisa Portaria nº 173/2021	Regra geral 20%. Exceções 0%, 10% e 30%
MINFA Antaq Portaria 304/2020	0% a 25%
CGU Portaria nº 1.082/2021	10% a 25%
INSS Dirat (Atendimento) Portaria nº 271/2020	30% para regime integral e 10% para regime parcial
Min. Turismo Portaria 1/2021	Igual ou superior a 20%
Previc ME Resolução nº 1/2020	0% a 30%
(continua)	

(continuação)	
<b>Identificação do Órgão / Ato Normativo</b>	<b>Percentual de acréscimo de produtividade exigido</b>
Min. Comunicações geral Portaria nº 2.049/2021	0% a 30%
STN Portaria nº 1.238/2022 (nova)	0% a 33%
INSS Corregedoria Portaria nº 21/2020	0% a 33%
Min. Infraestrutura DNIT IN 6/2021	0% a 33%
CARF Portaria nº 23.385/2020	0% a 50%
INSS Presidência Portaria nº 1.038/2020 (matriz)	5% a 50%
ME ENAP Portaria 71/2021	0% a 100%

Fonte: Elaboração do autor

**Análise do Resultado:** Ao contrário de outros itens em que se observa uma predominância clara de determinada escolha nas definições do teletrabalho pelos órgãos/unidades, neste se observa uma divisão marcante nas escolhas, onde 45% dos órgãos impuseram um adicional e 55% não. Neste caso, nas normas de oito órgãos, a omissão significa que não há adicional, que precisa necessariamente ser estipulado. A RFB está no grupo majoritário que não tem adicional.

Uma diferença que pode explicar isso é que a RFB antes da pandemia tinha um adicional de produtividade, quando poucos servidores estavam em teletrabalho e havia um desconhecimento ou desconfiança sobre a produtividade no teletrabalho. Após a experiência da pandemia, em que um percentual expressivo de servidores foi colocado em teletrabalho, e com a manutenção dos resultados, a RFB retirou o adicional. Por outro lado, muitos órgãos estão começando a utilizar o teletrabalho, que está em fase de testes. É possível que após este período, com o amadurecimento institucional da utilização do teletrabalho, repitam o que ocorreu na RFB e retirem o adicional de produtividade.

### **3.4.2 Dimensão critérios sugeridos por especialistas da RFB**

#### *3.4.2.1 Critérios objetivos e subjetivos na mensuração de resultados*

A IN SGP 65/2020 não trata de diferenciar critérios objetivos ou subjetivos de mensuração de resultados.

Sugerido pelos especialistas da RFB, mas difícil de estabelecer um padrão para identificar nas normas. O critério ser objetivo ou subjetivo estaria relacionado com a natureza da atividade. Um critério de análise possível seria que atividades cuja natureza seja de baixa e média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas (art. 5º §1º, inciso III) teriam critérios objetivos de mensuração de resultados. Atividades de

elevada complexidade e sem padronização de entregas teriam critérios subjetivos de mensuração de resultados, mais associados à qualidade percebida pelo avaliador, que regra geral é o chefe imediato.

Atividades que requerem critério subjetivo seriam por exemplo: “elaboração de parecer”, “gerir equipes”, “assessorar tecnicamente”. São atividades que estão mais relacionadas à qualidade do trabalho realizado do que à determinada entrega de produtos.

Atividades com critério objetivo seriam por exemplo: “emissão de certidões”, “emissão de documentos contábeis”, “execução de rotinas de backup”. São atividades em que há elevado grau de padronização nas entregas.

É possível inferir os critérios pela Tabela de Atividades de cada órgão/unidade, onde estão relacionadas as atividades que podem ser executadas em teletrabalho

Na RFB há critérios subjetivos e objetivos de mensuração.

Em interpretação livre das normas, foi encontrado que em 24 delas havia critérios objetivos e subjetivos, em 14 delas não foi possível identificar. Entretanto, devido à enorme diversidade de órgãos e atividades, não foi possível estabelecer um padrão para categorizar as atividades.

Análise do Resultado: Não foi encontrado um modo objetivo de classificar os critérios em objetivos ou subjetivos, o que prejudica a análise deste item e o deixa sem resultado.

#### 3.4.2.2 *Período de avaliação de resultados ou atingimento das metas*

A IN SGP 65/2020 não estipula um prazo determinado para avaliação do atingimento de metas. Este item foi sugerido pelos especialistas da RFB, em virtude de ser tema de interesse nas discussões internas do órgão na regulamentação do teletrabalho.

Na RFB o período de avaliação do atingimento de metas é trimestral.

Das normas analisadas, quatro órgãos têm período mensal, três têm período trimestral, três têm período semestral, e em 28 órgãos não está especificado nas normas o período de avaliação. O quadro 26 consolida estas informações.

**Quadro 26** – Período de avaliação de resultados

<b>Período de avaliação de resultados</b>		
Período	Quant.	Percentual
Mensal	4	11%
Trimestral	3	8%
Semestral	3	8%
Não especificado	28	74%
Na RFB é trimestral		

Fonte: Elaboração do autor

**Análise do Resultado:** Resultado não passível de ser obtido por meio unicamente das normas em 74% dos casos. Requer outros instrumentos de coleta de informação. Este item fica prejudicado e sem um resultado para análise.

#### *3.4.2.3. Aproveitamento do resultado excedente de meta para o período subsequente*

Este tópico não consta da IN SGP 65/2020 e foi sugerido pelos especialistas da RFB.

Na RFB as metas são trimestrais. O servidor pode ser desligado do teletrabalho se não atingir 50% da meta trimestral ou 100% da meta exigida na média dos últimos dois trimestres (art. 15, § 3º). Entretanto, é vedado o aproveitamento total ou parcial do resultado excedente da meta obtido em um período em períodos subsequentes. Conclui-se que o resultado excedente de um trimestre é aproveitado para compor a média de dois trimestres, apenas quando o participante ficou “devendo” o cumprimento da meta anterior.

Realizando análise semelhante com base no disposto nas normas dos 38 órgãos em análise obteve-se que em 24 normas não foi possível identificar se o resultado excedente pode ou não ser aproveitado. Em 14 órgãos se deduz do texto que não pode ser aproveitado. Para se chegar a alguma conclusão, teria que ser apurado mediante entrevistas com integrantes dos 24 órgãos, dado que pelas normas não é possível se obter a informação requerida. E em virtude do percentual expressivo de 63% das normas (24 de 38) não ser possível obter a informação, este item fica prejudicado.

**Análise do Resultado:** resultado não passível de ser obtido por meio unicamente das normas em 63% dos casos. Requer outros instrumentos de coleta de informação. Este item fica prejudicado e sem um resultado para análise.

#### *3.4.2.4 Desconto na remuneração em caso de descumprimento das entregas previstas*

A IN SGP 65/2020 não trata de desconto na remuneração em caso de descumprimento das metas do teletrabalho. Regra geral, o servidor que não cumprir as metas será desligado do teletrabalho e voltará para o trabalho presencial. Este item surgiu da observação de um dos Especialista da RFB na entrevista realizada.

Ter um desconto na remuneração em caso de descumprimento de metas no teletrabalho é uma mudança de paradigma relevante. Contrasta com o que ocorre com o servidor em trabalho presencial, pois não é usual no serviço público descontar salário de servidor, mesmo que não cumpra metas.

O artigo 10, inciso I, da IN SGP 65/2020 obriga os dirigentes de unidade à elaboração de uma tabela de atividades para o teletrabalho, que expressa em quantidade de horas as atividades que os participantes deverão realizar.

Quatro dos órgãos em análise interpretam que o não cumprimento de metas do teletrabalho equivale a faltar uma quantidade de horas de serviço, e como consequência o servidor terá um desconto na remuneração.

Na norma da RFB o participante não terá desconto na remuneração caso não atinja as metas. Será excluído do teletrabalho caso atinja um resultado abaixo de 50% da meta de um trimestre ou 100% da meta de dois trimestres consecutivos.

Das normas dos 38 órgãos em análise, em 34 órgãos o participante não terá desconto na remuneração caso não atinja as metas. Na leitura das normas foi considerado que para haver desconto na remuneração deveria estar expressa literalmente tal condição. O Quadro 27 consolida os dados.

**Quadro 27** – Quantidade de órgãos que realizam desconto na remuneração em caso de descumprimento de metas

<b>Desconto na remuneração em caso de descumprimento de metas?</b>		
	Quantidade	Percentual
Sim	4	11%
Não	34	89%
Na RFB não tem desconto na remuneração		

Fonte: Elaboração do autor

Em quatro órgãos o participante terá desconto na remuneração: CGU (art. 13), Dirat do INSS (art. 14), Ministério do Meio Ambiente (Art. 9º do Anexo I), Secretaria de Orçamento Federal do ME (art. 20).

Análise do Resultado: A RFB está alinhada com as normas dos demais órgãos, pois não realiza descontos na remuneração do servidor que não cumpra as metas do teletrabalho, da mesma forma que 89% dos órgãos / unidades em análise.

### **3.4.3 Dimensão práticas recomendadas para o teletrabalho**

A investigação feita nas normas também serviu para observar alguns temas relacionados a boas práticas de gestão. Foi verificada a questão de infraestrutura de trabalho para o servidor, relativa ao fornecimento de computadores, cadeiras ergonômicas e ao pagamento de custos com internet e energia elétrica. Também foi verificada a questão da

integração das equipes, no aspecto de ser estabelecida a obrigatoriedade de reuniões periódicas presenciais com os membros das equipes

#### *3.4.3.1 Fornecimento de estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor*

A IN SGP 65/2020 dispõe em seu art. 23 que

caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições.

A Portaria da RFB reproduz o disposto no artigo 23 da IN SGP 65/2020. Entretanto, embora não esteja escrito na norma, a RFB fornece a estação de trabalho, composta por um notebook, teclado, mouse e monitor. Não fornece cadeira ergonômica nem o pagamento das despesas de internet, energia elétrica e telefone.

Nas normas de seis órgãos/unidades há a previsão de fornecimento de computadores ou notebooks. Dentre estes, as três unidades do Ministério do Desenvolvimento Regional preveem o fornecimento de cadeiras ergonômicas.

A ANCINE prevê que eventualmente poderá ser provida a estrutura física e tecnológica.

Os demais 31 órgãos / unidades ou repetem o teor da IN 65/2020 ou não consta no corpo da norma a informação referente ao fornecimento de infraestrutura.

Análise do Resultado: A norma da RFB está alinhada com as dos demais órgãos, ao reproduzir o disposto no artigo 23 da IN SGP 65/2020. O fato da norma da RFB estar alinhada com os demais órgãos não significa que esteja alinhada com as boas práticas. Uma prática recomendável é o fornecimento de cadeiras ergonômicas aos servidores, e apenas o Ministério do Desenvolvimento Regional o faz.

#### *3.4.3.2 Reuniões presenciais periódicas*

A IN SGP 65/2020 não estabelece a necessidade de reuniões presenciais periódicas para os participantes do teletrabalho. Dispõe apenas sobre o comparecimento obrigatório quando convocado.

Constava na norma da RFB a necessidade de reuniões presenciais, com periodicidade mensal, conforme o artigo 19, inciso VIII, da Portaria RFB nº 68/2021. Entretanto, tal inciso foi revogado pela Portaria RFB nº 118, de 4 de fevereiro de 2022, que alterou diversos pontos



dessa norma.

Com isso, apenas a CVM e a AGU estabelecem a necessidade de reuniões presenciais periódicas. Na CVM as reuniões são quinzenais e na AGU não têm prazo.

Os demais órgãos não estabelecem nas normas a obrigatoriedade de reuniões presenciais periódicas.

Análise do Resultado: A norma da RFB passou a acompanhar as normas dos demais órgãos neste item, ao retirar a obrigação de reuniões periódicas. O fato de não estar previsto na norma não quer dizer que os diversos órgãos não promovam reuniões, dentro de um processo natural de gestão. Estar alinhado com os demais órgãos não necessariamente significa estar alinhado com boas práticas. Neste item, assim como no item 15, a RFB está alinhada com os demais órgãos, mas não está alinhada com a prática recomendada de promover reuniões periódicas, que promovem integração das pessoas e reforçam o vínculo com a organização.

#### **3.4.4 Destaques encontrados**

O item 2 traz a informação que 5 órgãos públicos (STN, AGU, Anvisa, UnB e Ministério da Cidadania) adotaram critérios relacionados ao perfil do servidor candidato ao teletrabalho em seu processo de seleção, que avaliam características e competências desejáveis para o exercício do teletrabalho, além das já previstas. São critérios subjetivos, que usualmente encontram resistências na administração pública, mas que merecem um debate mais aprofundado por parte dos órgãos públicos.

O desconto na remuneração em caso de descumprimento de metas é outro destaque, pelas repercussões que traz e pela mudança de paradigma. Quatro órgãos promovem este desconto (CGU, Dirat do INSS, SOF, Ministério do Meio Ambiente). Tratam o não cumprimento de metas como falta de determinada quantidade de horas de serviço. A questão que emerge é o fato de que não há desconto salarial para servidor em trabalho presencial que não cumpre metas estabelecidas. Neste caso, a remuneração está atrelada ao cumprimento de jornada. Cria-se um diferença relevante entre o trabalho presencial e o teletrabalho. De forma geral, os órgãos tiram do teletrabalho o servidor que não cumprir as metas, colocando-o de volta ao trabalho presencial.

O Ministério de Minas e Energia regulamentou o teletrabalho mediante Portaria Normativa nº 9, de 28 de abril de 2021, e no artigo 3º, inciso VII, do Anexo da Portaria, coloca como um dos objetivos do teletrabalho reduzir despesas com Ajuda de Custos e Auxílio Moradia, **utilizando para isso o trabalho de servidores residentes em outros**

**Estados da Federação** (grifamos). Utilizar servidores de qualquer lugar é uma das vantagens do teletrabalho, por possibilitar que servidores mais qualificados ou experientes possam ser alocados nas áreas em que são mais necessários, sem a necessidade de mudar de cidade. Contribui também para uma melhor distribuição da carga de trabalho entre diferentes unidades dos órgãos públicos espalhadas pelo Brasil, transferindo serviços ou atividades de onde tem menos servidores para onde tem mais, também sem a necessidade de fazer uma remoção de pessoal.

A Portaria da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) nº 9, de 23 de março de 2021, em seu artigo 6º, §3º, inciso IV, expressa que o teletrabalho não poderá “obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a atuação do participante, nem dificultar o direito ao tempo livre”. Uma preocupação relevante com a qualidade de vida dos servidores, e que está atenta a algumas desvantagens e riscos do teletrabalho, tais como a diminuição da integração e do convívio social.

A norma da Advocacia-Geral da União (AGU), Portaria Normativa AGU nº 17, de 16 de julho de 2021, em seu artigo 20, inciso II, dispõe que o servidor em teletrabalho que queira voltar para o trabalho presencial, depende de ter espaço físico adequado na repartição, ou que haja algum outro servidor candidato a ir para o teletrabalho. Trata-se de algo surpreendente, que revela uma concepção administrativa de ter os servidores em teletrabalho, e não na repartição. O mais comum é haver uma resistência nos órgãos públicos para permitir o teletrabalho, e não para que os servidores voltem para a repartição.

A Diretoria de Atendimento (DIRAT) do INSS, mediante a Portaria nº 271/DIRAT/INSS, de 9 de outubro de 2020, traz uma inovação no teletrabalho em regime parcial, no artigo 11. A IN SGP 65/2020, só prevê esta modalidade para atividades que tenham um cronograma específico. Entretanto, a DIRAT estabelece que as atividades podem ser realizadas integralmente de forma remota ou em regime parcial. O servidor que optar pelo regime de execução parcial deverá comparecer dois dias por semana de forma presencial. Nestes dias, deverá executar a jornada normal, com registro de frequência. Observa-se que o teletrabalho parcial não está vinculado a um cronograma. Estabelece ainda que os servidores em teletrabalho integral terão que cumprir um aumento de 30% de produtividade, e os em regime parcial, um incremento de 10% de produtividade, em relação à meta ordinária.

### **3.4.5 Análise global dos resultados**

Os objetivos específicos foram alcançados, tendo sido encontrados e consolidados os critérios adotados na implementação do teletrabalho em órgãos públicos do poder executivo

federal, com base nos atos normativos respectivos, e tendo sido feita a comparação da norma do teletrabalho na RFB com as normas adotadas pelos demais órgãos públicos.

Foram analisados 16 itens. Ficaram sem resultados os itens 11 e 13, ambos sugeridos pelos especialistas da RFB. No caso do item 11 não foi encontrada uma forma objetiva de classificar e identificar os critérios apenas com as normas. E a informação pesquisada no item 13 não era passível de ser extraída apenas com a leitura das normas e depende de outras fontes de informação. Os demais itens trouxeram informações significativas sobre a implementação do teletrabalho nos órgãos públicos.

No item 12, também sugerido pelos especialistas da RFB, relativo ao período de avaliação dos resultados, não estava especificado em 74% das normas, ficando parcialmente prejudicado. Com base nas normas onde este item era especificado, observou-se uma divisão clara em três grupos aproximadamente iguais, sendo os períodos definidos como mensal, trimestral ou semestral.

Os itens 3 e 9 mostraram que há relativa dispersão nas escolhas feitas pelos dirigentes de unidades nos critérios de vedação de participantes (item 3) e nos prazos de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal (item 9).

Com relação ao estabelecimento de um limite máximo de participantes no teletrabalho (item 4) houve uma divergência clara entre as escolhas dos dirigentes, com 32% estabelecendo limites variados, 45% não estabelecendo limites e 24% atribuindo esta definição para cada unidade.

O outro aspecto com divergências claras é o estabelecimento, ou não, de um percentual de acréscimo de produtividade (item 10). Neste item 45% dos dirigentes estipularam um acréscimo de produtividade, em percentuais variados, que vão até 100% de acréscimo, enquanto 34% estabeleceram que não haveria acréscimo de produtividade, e 21% ficaram omissos.

Os demais itens investigados revelaram uma acentuada convergência nas escolhas dos dirigentes. Nos 9 itens onde foi possível atribuir um percentual para as escolhas dos dirigentes, observou-se um alinhamento superior a 86% (itens 1, 2, 5, 6, 7, 8, 13, 15 e 16). Como resultado geral desta investigação, observa-se que há um grande alinhamento na escolha dos parâmetros do teletrabalho pelo conjunto dos dirigentes de órgãos públicos.

A comparação da norma da RFB com as dos demais órgãos públicos revela que a Portaria RFB nº 68/2021 está alinhada com as dos demais órgãos públicos, adotando os mesmos parâmetros da maioria. Nos itens em que é possível atribuir um percentual para as escolhas dos dirigentes, citados no parágrafo anterior, em que houve um alinhamento superior a 86% do conjunto dos órgãos públicos ora investigados, a RFB teve a mesma escolha nos

itens 1, 2, 5, 6, 7, 8, 13, 15 e 16. Um total de 9 dos 9 itens, obtendo uma concordância de 100%.

Os Quadro 28 consolida os resultados e traz uma síntese do que foi encontrado.

**Quadro 28** – Síntese dos resultados

<b>Parâmetros atribuídos aos dirigentes das unidades</b>			
<b>Itens</b>	<b>Grau de Alinhamento entre os órgãos</b>	<b>Síntese dos Resultados</b>	<b>Prática na RFB</b>
1) Quais categorias de servidores podem participar do teletrabalho?	Alinhamento acentuado	<b>86% a 100%</b> dependendo do tipo de servidor	Igual a maioria
2) Há critérios adicionais de seleção além dos previstos no art. 12 da IN SGP 65/2020?	Alinhamento acentuado	<b>87%</b> não adotaram critérios além dos previstos	Igual a maioria
3) Quais os critérios de vedação de participantes?	Dispersão nas escolhas dos dirigentes	17 unidades não especificaram critérios. Das 21 unidades que especificaram: 3 critérios mais comuns, outros 9 critérios.	Adota os 3 critérios de vedação mais comuns; destoa em 1
4) Qual o limite máximo de participantes?	Divergência. 3 grupos	<b>32%</b> limites variados; <b>45%</b> não estabeleceu limites; <b>24%</b> atribuíram a definição para as unidades	Não estabeleceu limites, como o grupo de 45%
5) Qual o limite mínimo de participantes?	Alinhamento acentuado	<b>100%</b> não tem limite mínimo	Igual a maioria
6) Qual o tempo mínimo fixado de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho?	Alinhamento acentuado	<b>95%</b> não estabeleceu tempo mínimo	Igual a maioria
7) Qual o regime de execução?	Alinhamento acentuado	<b>95%</b> adotaram parcial e integral. Apenas integral <b>2,5%</b> . Omissos <b>2,5%</b>	Igual a maioria
8) Qual o prazo de permanência no teletrabalho?	Alinhamento acentuado	<b>92%</b> adotaram prazo indefinido	Igual a maioria
9) Qual o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante ao local de trabalho?	Dispersão nas escolhas dos dirigentes	Prazo médio: <b>82,2</b> horas. Mediana dos prazos: <b>48</b> horas	Igual a mediana dos prazos
10) Quais os percentuais mínimos e máximos de produtividade adicional?	Divergência. 3 grupos	<b>45%</b> estipularam acréscimo de produtividade; <b>34%</b> não estabeleceram; <b>21%</b> ficaram omissos	Igual ao grupo dos 34%
<b>Critérios sugeridos por especialistas da RFB</b>			
11) Há critérios Objetivos e Subjetivos de Mensuração de resultados?	Sem resultado	Não foi encontrada forma objetiva de classificar e identificar apenas com as normas	
12) Qual o período de avaliação de resultados?	Parcialmente prejudicado	Não estava especificado em 74% das normas. Divisão em 3 grupos: mensal, trimestral ou semestral	Igual ao grupo do trimestral
(continua)			

(continuação)			
<b>Itens</b>	<b>Grau de Alinhamento entre os órgãos</b>	<b>Síntese dos Resultados</b>	<b>Prática na RFB</b>
13) Há aproveitamento do resultado excedente de meta para o período subsequente?	Sem resultado	Informação não é passível de ser extraída apenas da leitura das normas e depende de outras fontes de informação	
14) Há desconto na remuneração em caso de descumprimento das entregas previstas?	Alinhamento acentuado	89% não realizam desconto na remuneração	Igual a maioria
<b>Práticas recomendadas para o teletrabalho</b>			
<b>Itens</b>	<b>Grau de Alinhamento entre os órgãos</b>	<b>Síntese dos Resultados</b>	<b>Comparação com a RFB</b>
15) Há fornecimento de estrutura física e tecnológica de trabalho para o servidor?	Alinhamento acentuado	100% não fornecem infraestrutura completa	Igual a maioria
16) Há realização de reuniões presenciais periódicas?	Alinhamento acentuado	95% não tem reuniões presenciais periódicas. Apenas CVM e AGU têm reuniões.	Igual a maioria

Fonte: Elaboração do autor

Com os resultados obtidos foram atingidos os dois objetivos desta pesquisa: o de investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho pelos órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos, e o de comparar a norma do teletrabalho na RFB com as normas adotadas por outros órgãos públicos.

Adicionalmente, da investigação das normas, como “achados” de pesquisa, foram identificados critérios ou procedimentos que podem ser considerados boas práticas, e que poderiam ser adotados por outros órgãos públicos na implementação do teletrabalho.

Outra contribuição deste trabalho refere-se à forma utilizada para comparar os 16 itens, mediante a criação de quadros capazes de consolidar as informações oriundas de textos normativos, que possuem formatos diversos.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo surgiu do questionamento inicial de saber como a norma da RFB relativa à utilização do teletrabalho está posicionada em relação às normas dos demais órgãos públicos, dentro de um objetivo geral de analisar os limites e possibilidades da gestão do teletrabalho na RFB.

Para responder a esse questionamento, este estudo partiu de dois objetivos específicos: o de investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho pelos órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos; e de comparar a norma do teletrabalho na RFB com as normas adotadas por outros órgãos públicos.

Foi feito um recorte temporal relativo aos atos normativos publicados no período entre 30 de julho de 2020 e 27 de setembro de 2021, intervalo de tempo entre a publicação da IN SGP 65/2020, norma que regulamentou a implementação do teletrabalho em todos os órgãos do poder executivo federal, e a data da publicação da Portaria RFB 68/2021, que trouxe a nova regulamentação no teletrabalho na RFB, em substituição à portaria anterior. Foram coletadas e comparadas as escolhas que cada dirigente fez ao implementar o teletrabalho em sua unidade.

Os objetivos foram alcançados, tendo sido obtida uma visão geral dos critérios adotados pelos órgãos públicos do poder executivo federal na implementação do teletrabalho, e foi feita uma comparação com a norma da RFB, para o recorte de atos normativos analisados. Ademais, a análise de 39 atos normativos reveste-se de originalidade, não tendo sido encontrado na literatura análise semelhante, com uma quantidade tão substancial de normas.

Os resultados obtidos revelam que há uma convergência dos órgãos públicos na implementação do teletrabalho, sendo bastante semelhantes ou idênticas as escolhas feitas nos parâmetros observados, em nove itens analisados. Se observou que há dispersão de escolhas apenas em dois itens: critérios de vedação de participantes e prazo de antecedência mínima de convocação. Outros dois itens revelaram uma divergência clara nas escolhas feitas pelos dirigentes, que são os limites máximos permitidos de participantes no teletrabalho e o estabelecimento, ou não, de um percentual de acréscimo de produtividade aos servidores em teletrabalho, havendo também divergências nos percentuais estabelecidos. Estes quatro itens revelaram-se os temas em que a visão dos dirigentes de unidades mais diverge na implementação do teletrabalho.

A presente pesquisa foi restringida por algumas limitações que influenciaram na delimitação do seu escopo e na definição dos objetivos específicos. A investigação sobre a implementação do teletrabalho nos diversos órgãos públicos e a comparação com a RFB ficou restrita às informações possíveis de serem coletadas ou que pudessem ser inferidas a partir das normas de teletrabalho publicada por cada órgão que foi analisado. Não foi possível fazer uma comparação mais detalhada, que envolvesse por exemplo entrevistas com gestores e servidores de outros órgãos, em virtude de limitações de tempo para ser

realizada e pela dificuldade de encontrar servidores de diversos órgãos que pudessem colaborar na investigação do tema. Com base em minha experiência em obter as informações na própria RFB, cabe ressaltar que não basta solicitar ou ter acesso a servidores, mas também identificar pessoas com conhecimento ou experiência com o tema de teletrabalho e que pudessem efetivamente contribuir.

Como sugestão de futuros trabalhos, seria interessante obter maiores informações sobre os resultados da implementação do teletrabalho em cada órgão. Mas, por se tratar de prática recente em parte significativa dos órgãos, implementada de forma acelerada em virtude da pandemia da Covid-19, ainda não há uma maturidade organizacional na utilização do teletrabalho de forma geral, exceção feita a alguns poucos órgãos que já o utilizavam antes da pandemia. Na RFB, por exemplo, já era utilizado, mas por um percentual muito pequeno de servidores, conforme mencionado na introdução. Um trabalho nesta linha no período em que foi elaborada esta pesquisa (novembro de 2021 a outubro de 2022) correria o risco de trazer informações ainda inconclusivas ou referentes a um período de adaptação dos órgãos públicos, podendo levar a percepções equivocadas ou distorcidas.

#### 4 GUIA DE PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A RFB

Esta pesquisa se propôs a estudar a utilização do teletrabalho na RFB, visando aperfeiçoar sua utilização no órgão. A finalidade última é aumentar a satisfação dos servidores, aumentar a produtividade, economizar recursos públicos e prestar um melhor serviço público aos contribuintes e cidadãos.

Conforme disposto no artigo 2º da Portaria nº 389, de 23 de março de 2017, do Ministro de Estado da Educação, são objetivos do mestrado profissional

III – promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados.

Como produto prático desta pesquisa e cumprindo com esta demanda do mestrado profissional, será apresentado a seguir um Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho na RFB, com base no que foi exposto nas Partes 1 e 2 desta dissertação. Este Guia está respaldado pela literatura da área de administração, nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB, acrescida da análise da comparação com as normas utilizadas por outros órgãos públicos.

Com a elaboração deste Guia o último objetivo específico desta pesquisa foi alcançado, qual seja “Elaborar uma Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho voltada para a RFB”.

Este Guia é composto por um conjunto de práticas recomendadas relativas aos seguintes tópicos:

- Regime de teletrabalho (integral ou parcial);
- Fornecimento de infraestrutura de trabalho para o servidor, em específico mobiliário e pagamento de despesas com internet e energia elétrica;
- Gestão do teletrabalho, nos aspectos de: perfil do servidor, avaliação de desempenho, liderança remota e repercussões do distanciamento físico;
- Alterações normativas.

Embora este Guia de Práticas Recomendadas tenha sido elaborado a partir de uma perspectiva da gestão do teletrabalho na RFB, também pode ser útil e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão desta modalidade de trabalho em outros órgãos públicos.

Com relação à utilização do teletrabalho especificamente na RFB, merece ser



destacada a dissertação do Auditor-Fiscal da RFB Ribeiro Júnior (2022), que identificou aspectos relacionados às condições de trabalho determinantes para o bom desempenho nas atividades laborais e as especificidades de equipes de trabalho que propiciam bom desempenho dos teletrabalhistas. Foram encontradas recomendações sobre métricas de trabalho, fornecimento de consultoria aos servidores para adequação ergonômica, incentivo ao teletrabalho em regime parcial, e preocupações com a manutenção de vínculos e pertencimento ao órgão, em sintonia com as recomendações deste Guia.

Por fim, cabe mencionar a dissertação da Arquiteta da RFB Oliveira (2023), que constatou que os ambientes de trabalho dos servidores da RFB participantes da pesquisa percebem que seus ambientes de trabalho *home office* estão inadequados e necessitam de melhoria, e propôs um modelo de consultoria para suporte e orientação individualizada dos servidores da RFB em teletrabalho em relação aos seus ambientes *home office*, na perspectiva da ergonomia do ambiente construído, que adiciona uma contribuição importante ao tema.

#### 4.1 GUIA DE PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A GESTÃO DO TELETRABALHO NA RFB

Este Guia traz recomendações para a melhora da utilização do teletrabalho na RFB nos construtos identificados nos modelos de análise das Partes 1 e 2 desta dissertação. Trata-se de uma síntese apresentada de forma prática do que foi pesquisado e analisado.

##### **4.1.1 Regime de teletrabalho: integral ou parcial**

Quanto à sua extensão, o teletrabalho pode ser em tempo integral ou parcial. A IN SGP 65/2020, que rege a utilização do teletrabalho no serviço público federal do poder executivo, só prevê o regime de teletrabalho em tempo parcial para atividades que tenham um cronograma específico. É uma condição imposta para a qual não foi encontrada similar em organizações do setor privado nem na literatura da área de administração estrangeira, sendo um limite questionável.

##### **Recomendações:**

Com base nos estudos e trabalhos analisados pode-se colher as seguintes recomendações:

- 1) O regime de teletrabalho em tempo parcial poderia ser adotado no serviço público independente de ser vinculado a um cronograma específico. Tal medida depende de alteração da IN SGP 65/2020;
- 2) Sendo adotado o regime de teletrabalho em tempo parcial, a decisão de quantos dias trabalhar em casa deve ser atribuída a cada servidor, pois as características individuais e das circunstâncias de vida de cada servidor é que afetam esta decisão.

#### **Comentários adicionais:**

Uma possibilidade para a RFB, a partir de uma interlocução com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), seria a implantação de um programa piloto com teletrabalho parcial, com um número de dias a ser escolhido pelo servidor, que não estivesse vinculado a um cronograma específico. A presença do servidor na repartição teria o objetivo de evitar o isolamento social e profissional e favorecer a integração entre os colegas, a troca de ideias e a manutenção do vínculo com o órgão.

Já há um precedente neste sentido, adotado pela Diretoria de Atendimento (DIRAT) do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), conforma consta na Portaria DIRAT/INSS nº 271, de 9 de outubro de 2020. A DIRAT estabeleceu que as atividades podem ser realizadas integralmente de forma remota ou em regime parcial. O servidor que optar pelo regime de execução parcial deverá comparecer dois dias por semana de forma presencial. Nestes dias, deverá executar a jornada normal, com registro de frequência. Observa-se que o teletrabalho parcial não está vinculado a um cronograma.

Uma outra situação que justifica o teletrabalho em tempo parcial é o ingresso de novos servidores. Como é sabido, uma particularidade do serviço público é que o ingresso de servidores se dá mediante concursos públicos, que são realizados com uma periodicidade imprevisível e com um número de vagas que não é possível saber de antemão. Quando do ingresso desses novos servidores é importante o convívio pessoal com os outros servidores, ocasião em que deve ser considerada a adoção do teletrabalho parcial para os servidores antigos que estejam em teletrabalho em tempo integral, com a finalidade de troca de experiências, formação profissional, integração e formação de vínculos com a RFB.

Ambas as medidas podem ser aplicáveis a outros órgãos públicos que tenham condições semelhantes à da RFB.

Cabe ressaltar o caso das equipes regionais e nacionais da RFB, cujos integrantes estão distribuídos pelo país. Possivelmente ocorrerão situações em que os servidores mais experientes da equipe não estarão no mesmo município do novo servidor, sendo pouco relevante, portanto, a adoção do teletrabalho parcial ou do trabalho presencial para promover

a convivência mais próxima entre eles.

Outra situação é a do servidor já experiente na RFB, mas que está mudando de atividade, cuja demanda individual de integração talvez não possa ser atendida. São situações que apontam para a necessidade de fazer transmissão de cultura, integração à RFB e aprendizagem de processos de trabalho de forma virtual, remota, dentro de uma cultura digital.

#### **4.1.2 Fornecimento de mobiliário e pagamento de despesas com internet, energia elétrica e telefone**

Uma decorrência do teletrabalho é que o servidor precisará ter em sua residência a estrutura física e tecnológica para realizar suas atividades. A IN SGP 65/2020 dispõe em seu art. 23 que “caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone”. Com isso, o ônus próprio da estrutura de trabalho é transferido da administração pública para o servidor. A RFB fornece aos servidores em teletrabalho as estações de trabalho e o acesso aos sistemas e redes internas, entretanto não fornece o mobiliário nem o pagamento das despesas com internet, energia elétrica e telefone. A literatura da área de administração recomenda o fornecimento de mobiliário e o pagamento de despesas.

##### **Recomendações:**

- 1) Fornecimento de cadeiras ergonômicas para os servidores em teletrabalho. Alternativas factíveis seriam o empréstimo das cadeiras utilizadas pelo servidor no local de trabalho ou a aquisição de novas cadeiras, mediante termos e condições que a RFB julgue necessárias;
- 2) O envio de profissionais habilitados em Saúde e Segurança do Trabalho para avaliar se as condições do ambiente de trabalho na residência dos servidores em teletrabalho estão de acordo com as normas, e prestar orientações e suporte. As condições de trabalho vão além do mobiliário e alcançam itens como iluminação, conforto térmico e acústico;
- 3) Reembolso dos custos dos servidores relativos a despesas com energia elétrica, conexão à internet e telefonia decorrentes do teletrabalho.

#### **4.1.3 Perfil do servidor para se adaptar ao teletrabalho**

A literatura aponta que para o servidor se adaptar ao teletrabalho algumas características são requeridas ou desejáveis. A RFB não avalia o perfil do servidor que se candidata ao teletrabalho.

**Recomendações:**

- 1) Deve haver critérios que avaliem se o trabalhador tem o perfil necessário para o teletrabalho.
- 2) É recomendável que estes critérios envolvam características pessoais, atitudes e aptidões ao teletrabalho e o ambiente pessoal e familiar do candidato ao teletrabalho. Cabe ressaltar que algumas características têm um caráter mais geral, e se aplicariam para qualquer pessoa que queira aderir ao teletrabalho, como por exemplo autonomia e autodisciplina. Outras dependem das circunstâncias pessoais, como situação familiar e o ambiente na casa do trabalhador ter condições favoráveis ao teletrabalho.
- 3) Cabe à RFB definir os critérios, que dependem também do tipo de atividade a ser desenvolvida.

**Comentário adicional:**

No serviço público federal, alguns órgãos públicos estabeleceram critérios de seleção para os servidores que tenham interesse em aderir ao teletrabalho. A Advocacia-Geral da União (AGU) estabeleceu como características esperadas no perfil profissional as de: autodisciplina, organização, proatividade e interesse no aprendizado e manuseio de novas tecnologias de trabalho (art. 5º da Portaria AGU nº 17, de 16 de julho de 2021). A Anvisa estabeleceu como condição o cumprimento de requisitos técnicos-comportamentais, a serem definidos pelas unidades (art. 7º da Portaria Anvisa nº 173, de 25 de março de 2021)

Outro exemplo é a Universidade de Brasília (UnB), que conforme disposto no art. 11 da Resolução CAD nº 25/2021, recomenda que o participante do teletrabalho apresente as seguintes habilidades e características (Resolução do Conselho de Administração nº 25, de 20 de maio de 2021):

- I. capacidade de organização e autodisciplina;
- II. capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;
- III. capacidade de interação com a equipe;
- IV. atuação tempestiva;
- V. proatividade na resolução de problemas;
- VI. abertura para utilização de novas tecnologias; e
- VII. orientação para resultados e para a missão institucional.

A Secretaria do Tesouro Nacional atribui à chefia imediata identificar os atributos necessários, conforme disposto no art. 15, incisos II, III e IV da Portaria STN nº 1.238/2022:

A chefia imediata deve sugerir à seleção do Secretário da STN os servidores participantes que possuam:

II - experiência na execução da atividade e na conclusão pontual das entregas;

III - domínio em competências de gestão do tempo, planejamento e organização;

IV - inteligência e equilíbrio emocional.

De modo semelhante, a Secretaria Executiva do Ministério da Cidadania estabelece que a seleção dos participantes para o teletrabalho será feita pela chefia imediata, considerando o perfil mais adequado, conforme disposto na Portaria MC nº 158, de 2 de julho de 2021, em seu artigo 5º:

Art. 5º Para participar do programa de gestão, o candidato será selecionado por meio do sistema informatizado apropriado, nos termos do art. 8º da Portaria MC nº 609, de 19 de fevereiro de 2021.

Parágrafo único. A seleção dos participantes será feita pela chefia imediata, mediante decisão fundamentada, levando-se em consideração o preenchimento dos requisitos, a ausência de hipóteses de vedação e o perfil mais adequado para a execução das atividades, considerando as habilidades pessoais, o conhecimento técnico e a experiência do candidato.

#### **4.1.4 Mensuração de desempenho dos servidores**

Uma preocupação natural e frequente dos gestores relativas ao teletrabalho é se os teletrabalhadores irão efetivamente trabalhar e cumprir as metas esperadas, sem o acompanhamento tradicionalmente feito no escritório. O teletrabalho demanda o estabelecimento de metas e indicadores de resultados. A literatura de administração aponta algumas recomendações sobre este tema.

##### **Recomendações:**

- 1) Que haja definições claras dos objetivos e dos indicadores de performance;
- 2) Que os critérios de medição de metas e resultados sejam preferencialmente objetivos;
- 3) Que não haja exigências excessivas de registros nos mecanismos de avaliação de desempenho.

#### **4.1.5 Competências adicionais para a liderança remota**

A liderança remota requer competências adicionais dos gestores. As competências e ações recomendadas para as lideranças são apresentadas a seguir.

##### **Recomendações:**

- 1) Possuir pelo menos alguma confiança nos subordinados;

- 2) Os gestores precisam mudar a prática de gerenciamento de métodos baseados no comportamento dos subordinados para controles baseados em resultados. Uma condição necessária é a existência na organização de um sistema de gerenciamento baseado em resultados;
- 3) Tratar com igualdade os servidores que estão no escritório e os que estão no teletrabalho;
- 4) Manter um contato próximo com os servidores em teletrabalho. Este contato deve priorizar mais o compartilhamento de informações do que o monitoramento do trabalho realizado;
- 5) Os gestores devem passar por treinamentos no uso da tecnologia necessária ao teletrabalho e também nos ajustes sociais e psicológicos decorrentes desta modalidade de trabalho.

#### **4.1.6 Ações para servidores que têm liderança no trabalho presencial manterem esta capacidade no teletrabalho**

A liderança remota apresenta diferenças significativas em relação à liderança presencial. Para os servidores que têm liderança no trabalho presencial manterem esta capacidade na situação de trabalho remoto são apresentadas algumas recomendações.

##### **Recomendações:**

- 1) Comunicação frequente com os membros da equipe;
- 2) A definição de metas claras;
- 3) Acompanhamento constante, dando *feedbacks* aos subordinados;
- 4) A construção de uma identidade de grupo, ressaltando a cada membro da equipe a sua importância.

#### **4.1.7 Comunicação**

A comunicação entre gestores e subordinados e dos teletrabalhadores entre si requer esforços adicionais. As recomendações encontradas na literatura de administração para assegurar uma comunicação que atenda às necessidades do teletrabalho são:

##### **Recomendações:**

- 1) Gestores e teletrabalhadores devem realizar esforços adicionais para manter um fluxo constante de informação, com mensagens claras;
- 2) Compartilhar informações com todos os membros da equipe, de forma

transparente;

- 3) Os gestores devem atentar para a comunicação interna do grupo, observando as pessoas que estão em silêncio, as interações mais frequentes e a forma como as equipes trocam informações;
- 4) É importante que os gestores ofereçam feedbacks oportunos, regulares e esclarecedores aos teletrabalhadores;
- 5) Realização de reuniões individuais entre gestores e teletrabalhadores. Recomenda-se que estas reuniões tenham dois momentos: um para criar empatia e familiaridade com o teletrabalhador, e outro, para tratar de assuntos do trabalho;
- 6) Utilizar preferencialmente formas de comunicação que possibilitem a interação cara a cara, como chamadas de vídeo ou videoconferências;
- 7) Adotar um padrão de comunicação virtual que contemple planos de interação e conexão para todos os membros da equipe;
- 8) Estabelecer regras sobre quando entrar em contato para evitar a confusão entre os limites de trabalho e casa.

#### **4.1.8 Integração das equipes**

Um das consequências inerentes ao teletrabalho é o distanciamento físico e a falta de interação cara a cara entre as pessoas da organização. As relações entre colegas de trabalho são importantes porque têm consequências relevantes tanto para os teletrabalhadores quanto para os colegas do escritório. É importante realizar ações para promover a integração das equipes de trabalho.

**Recomendações:** As ações para promover a integração das equipes são:

- 1) Os gestores promoverem reuniões presenciais periódicas de trabalho;
- 2) Os gestores promoverem eventos sociais voltados à interação entre os servidores;
- 3) Utilizar tecnologias que permitam a interação cara a cara, como videochamadas ou videoconferências;
- 4) Os gestores divulgarem boletins informativos sobre o que está acontecendo na organização e no escritório.

A agência governamental GSA (“Administração de Serviços Gerais”) do governo dos EUA destaca que o isolamento do teletrabalho pode quebrar os elos entre os membros de uma equipe criados pela interação pessoal cotidiana no escritório. Para promover a integração das equipes recomendam diversas medidas:

- 1) Encorajam supervisores e empregados a dialogar sobre questões do teletrabalho relativas a: como interagir uns com os outros; como o supervisor irá avaliar os subordinado se ele raramente os vê; como criar um senso de comunidade; como criar um senso de local de trabalho fora do escritório, entre outras.
- 2) Ver o teletrabalho como um time. Sugere estabelecer um cronograma de equipe ao invés de um cronograma individual de trabalho.
- 3) Usar as ferramentas de tecnologia (como redes sociais) para construir equipes e comunidades.
- 4) Desenvolver acordos entre a equipe que destaquem as expectativas e os protocolos de funcionamento.
- 5) Prover serviços de Tecnologia de Informação que sejam efetivos, eficientes, e que funcionem de forma consistente.
- 6) Criar um painel de controle que meça a performance da equipe, de forma periódica.
- 7) Estabelecer eventos presenciais periódicos, inclusive de caráter social.
- 8) Prover feedbacks regulares sobre a performance dos membros da equipe.

#### **4.1.9 Manutenção do vínculo com a RFB**

A identificação do servidor em teletrabalho com a RFB pode diminuir em função dos obstáculos decorrentes da falta de interação e comunicação. Manter o vínculo com a organização está associado a resultados positivos, como um aumento da performance individual. Para isso, é importante que os servidores em teletrabalho mantenham o senso de pertencimento à organização.

**Recomendações** para os servidores manterem o vínculo com a RFB:

- 1) Promover a interação e a comunicação entre os servidores;
- 2) Permitir um grau de autonomia satisfatório aos servidores em teletrabalho;
- 3) Adotar preferencialmente o teletrabalho em regime parcial;
- 4) Adotar o teletrabalho em caráter voluntário, com alguma flexibilidade que contemple os interesses dos servidores;
- 5) Possibilitar o ingresso no teletrabalho somente após o servidor ter forte conhecimento de como a RFB opera.



#### **4.1.10 Perda de visibilidade dos servidores**

Um dos riscos do teletrabalho é a perda de visibilidade do servidor perante os gestores e colegas, o que poderia acarretar uma maior dificuldade de promoções ou de avanços na carreira, em comparação aos servidores que permanecem no escritório. É fato que parte significativa dos servidores já está no topo da carreira, mas a perda de visibilidade pode ter efeitos sobre os servidores com menos tempo de casa. É importante adotar medidas que mitiguem os efeitos da perda de visibilidade.

##### **Recomendações:**

- 1) Promoção de reuniões presenciais periódicas, tanto de trabalho quanto sociais;
- 2) Utilização de tecnologias de comunicação que permitam a interação cara a cara, tais como chamadas de vídeo ou videoconferências;
- 3) Adoção do teletrabalho em regime parcial.

#### **4.1.11 Alterações normativas**

Da comparação da norma de teletrabalho da RFB (Portaria RFB nº 68/2021) com as normas de outros órgãos, além do que já foi mencionado nos tópicos anteriores, é possível constatar uma discrepância nos critérios de vedação de participantes, que merecem ser reavaliadas para uma futura alteração de texto.

##### **Critérios de vedação de participantes**

De forma similar aos demais órgãos, a RFB estabeleceu critérios de vedação à participação no teletrabalho. Estes critérios estão dispostos no art. 3º. No §2º deste artigo estão postas vedações a quem exerce determinadas chefias, e no § 1º constam vedações a quem tenha cometido falta disciplinar, não tenha atingido as metas, e estar em setor que não tenha chefe titular ou substituto. Este último critério é bastante peculiar, não tendo sido encontrado dispositivo similar nas normas de outros órgãos, sendo um indicativo que merece ser reavaliado. O texto do inciso III, ora questionado, diz:

§ 1º É vedada a participação no programa de gestão de quem:

III - encontre-se em exercício em unidade ou setor para o qual não tenha sido formalmente designado pelo menos um servidor para ocupar o cargo de chefe titular ou substituto.

O ponto a ser considerado é que se em um setor momentaneamente não há chefe nem substituto, isto causa dificuldades na gestão do próprio setor, mas o trabalho dos servidores

ser realizado presencialmente ou via teletrabalho não deveria, a princípio, ser um obstáculo ao teletrabalho. As atribuições de gestão podem ser realizadas pelo gestor que estiver em posição hierárquica imediatamente superior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo surgiu do questionamento inicial de identificar os limites e possibilidades da gestão do teletrabalho na RFB, partindo do pressuposto de que a utilização do teletrabalho no Órgão poderia ser aperfeiçoada, devido ao fato que a implementação ampla do teletrabalho ocorreu em condições atípicas, adversas e no meio da pandemia da Covid-19.

Foi constatado, pelas entrevistas realizadas, que havia muitas dúvidas dos gestores na implementação do teletrabalho sobre vários aspectos, o que sugeriu uma investigação para encontrar práticas recomendadas na literatura especializada sobre a gestão do teletrabalho.

Este trabalho se propôs a elaborar um Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho voltado para a RFB. Abordou-se o tema do teletrabalho em duas vertentes: uma, de investigar as práticas recomendadas de acordo com a literatura, e outra, de comparar a norma do teletrabalho na RFB com as normas de outros órgãos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa foi dividida em três partes, comentadas a seguir. As partes 1 e 2 contém cada uma seu próprio referencial teórico, estratégia metodológica e resultados.

A parte 1, desenvolvida no capítulo 2, tratou da comparação do teletrabalho na RFB com as práticas recomendadas na literatura da área de administração. Contém dois objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar os aspectos mais relevantes para a gestão do teletrabalho na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB. O segundo objetivo específico era o principal, qual seja, investigar as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho de acordo com a literatura da área de administração nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB.

O primeiro objetivo foi concretizado com a elaboração do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico. Foi alcançado mediante a realização de entrevistas e aplicação de questionário a servidores. Foram realizadas inicialmente três entrevistas com servidores da RFB, denominados “gestores” neste trabalho. Logo após, foi aplicado um questionário a servidores de uma unidades da RFB, que contou com a participação de 32 participantes de um universo de 49 servidores teletrabalhistas. O resultado das entrevistas com os “gestores” e o resultado do questionário aplicado aos servidores constituíram uma versão inicial do roteiro de observação para o levantamento bibliográfico, que foi submetido à apreciação de outros três servidores, denominados “especialistas” neste

trabalho, mediante a realização de duas entrevistas com cada um, e uma terceira entrevista com o primeiro especialista, para que acrescentassem temas, corroborassem os que foram apresentados, e sugerissem alterações.

Deste modo, o primeiro objetivo específico foi atingido, e está consubstanciado no roteiro de observação para o levantamento bibliográfico definitivo, apresentado na seção 2.4.1.5. Em síntese, o roteiro de observação para o levantamento bibliográfico é composto por 12 itens, cada um tratando de um aspecto da gestão do teletrabalho, que levaram a uma pesquisa própria e específica sobre cada um.

O roteiro foi o guia condutor do levantamento bibliográfico realizado, que buscou as práticas recomendadas na utilização do teletrabalho na literatura da área de administração, nos aspectos apontados por gestores, servidores e especialistas da RFB, que é o segundo objetivo da parte 1. Este objetivo foi atingido, tendo sido apresentadas ao longo da seção 2.4.2 as práticas recomendadas.

Como principal resultado, foram encontradas 41 recomendações para os 12 itens pesquisados. Além disto, foram encontradas respostas para alguns questionamentos, como a de que o teletrabalho parcial deveria ser implementado independentemente de um cronograma, e apresentadas as diferenças entre a gestão remota e a gestão presencial. Uma síntese dos resultados foi apresentada na seção 2.4.3.

A parte 2, desenvolvida no capítulo 3, tratou da comparação da norma do teletrabalho na RFB com as normas de teletrabalho de 38 órgãos públicos. Contém dois objetivos específicos: um, investigar os critérios adotados na implementação do teletrabalho por órgãos públicos do poder executivo federal, com base nos atos normativos respectivos e, dois, comparar o ato normativo da RFB com esses 38 atos normativos.

A IN SGP 65/2020 atribuiu aos dirigentes dos órgãos a definição de dez parâmetros na implementação do teletrabalho. São escolhas que refletem a concepção do teletrabalho em cada órgão. Especialistas da RFB sugeriram quatro critérios para serem investigados e dois critérios surgiram da literatura. O roteiro de observação das normas apresentado na seção 3.3.2.1 consolida estes 16 itens. Foi feita a investigação nas 38 normas para comparar estes 16 itens.

Foram obtidos dois resultados principais. O primeiro foi uma visão geral de como os órgãos públicos do poder executivo federal implementaram o teletrabalho. Este resultado reveste-se de originalidade, não tendo sido encontrada na literatura análise semelhante, com uma quantidade substancial de normas. O segundo foi a constatação de que a norma da RFB está alinhada com a da maioria dos órgãos públicos.

Os resultados obtidos revelam que há uma convergência dos órgãos públicos na implementação do teletrabalho, sendo bastante semelhantes ou idênticas as escolhas feitas nos parâmetros observados, em nove itens analisados.

Se observou que há dispersão de escolhas apenas em dois itens: critérios de vedação de participantes e prazo de antecedência mínima de convocação. Outros dois itens revelaram uma divergência clara nas escolhas feitas pelos dirigentes, que são os limites máximos permitidos de participantes no teletrabalho e o estabelecimento, ou não, de um percentual de acréscimo de produtividade aos servidores em teletrabalho, havendo também divergências nos percentuais estabelecidos. Estes quatro itens revelaram-se os temas em que a visão dos dirigentes de unidades mais diverge na implementação do teletrabalho.

Dois itens sugeridos pelos especialistas da RFB ficaram sem resultado, pois não foi possível extrair as informações apenas com o que constava na norma. Outro item ficou prejudicado, pois não estava especificado em 74% das normas. O quadro da seção 3.4.5 consolida estes resultados.

Com os resultados encontrados se atingiu o primeiro objetivo específico da parte 2 desta dissertação.

O segundo objetivo específico foi alcançado com a comparação da Portaria RFB nº 68/2021 com as 38 normas. Se constatou que a norma de teletrabalho da RFB está alinhada com as dos demais órgãos públicos, adotando os mesmos parâmetros da maioria. Nos nove itens em que as escolhas dos dirigentes têm um alinhamento acentuado, a RFB teve uma concordância nos nove, ou seja, de 100%. A RFB teve a mesma escolha nos itens 1, 2, 5, 6, 7, 8, 14, 15 e 16. Em três itens houve dispersão nas escolhas, e três itens não tiveram resultado, como mencionado no parágrafo anterior. O quadro da seção 3.4.5 consolidou os resultados.

Adicionalmente, da investigação das normas, como “achados” de pesquisa, foram identificados critérios ou procedimentos que podem ser considerados boas práticas, e que poderiam ser adotados por outros órgãos públicos na implementação do teletrabalho e podem servir de inspiração para o aperfeiçoamento da norma da RFB.

Outra contribuição deste trabalho refere-se à forma utilizada para comparar os 16 itens, mediante a criação de quadros capazes de consolidar as informações oriundas de textos normativos, que possuem formatos diversos.

A parte 3 deste trabalho, desenvolvida no capítulo 4, apresentou uma síntese de tudo o que foi pesquisado e analisado nas partes 1 e 2, convertido em um Guia de Práticas Recomendadas para a Gestão do Teletrabalho na RFB. É o resultado prático deste trabalho,

que oferece contribuições para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho na RFB. A sua elaboração cumpriu o último objetivo específico desta dissertação, que era de elaborar este Guia.

Embora a concepção do Guia tenha sido feita baseada na perspectiva de gestores, servidores e especialistas da RFB, possui diversas recomendações de caráter geral, que podem ser úteis e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do teletrabalho em outros órgãos públicos, e como consequência, melhorar a prestação de serviços públicos para a sociedade.

## 5.1 LIMITAÇÕES

O presente trabalho apresenta algumas limitações, especificamente com relação à literatura e na comparação das normas dos órgãos públicos.

As referências que foram pesquisadas trazem importantes pesquisas e discussões sobre o teletrabalho, entretanto, observa-se uma escassez de literatura que trate do teletrabalho considerando as especificidades do setor público, como ingresso por concurso, carreira baseada em lei, estabilidade, entre outros, que provocam efeitos diferentes em alguns aspectos do teletrabalho quando comparado com organizações privadas.

Um exemplo é a questão dos efeitos do teletrabalho na progressão da carreira. Há muita diferença entre a progressão em uma organização privada e em uma carreira pública. Enquanto nesta última a progressão é baseada em uma carreira definida por lei e com base em processos de avaliação pouco estruturados, o setor privado possui flexibilidade para promover funcionários, adotar critérios de avaliação subjetivos e dinâmica própria de reconhecimento. Outro exemplo é a estabilidade no emprego, que gera uma relação de vínculo com a organização bastante diferente, e as consequências para a organização oferecer ou não o teletrabalho, e em que condições, são diferentes.

A presente pesquisa foi restringida por algumas limitações que influenciaram na delimitação do seu escopo e na definição dos objetivos específicos. A investigação sobre a implementação do teletrabalho nos diversos órgãos públicos e a comparação com a RFB ficou restrita às informações possíveis de serem coletadas ou que pudessem ser inferidas a partir das normas de teletrabalho publicadas por cada órgão que foi analisado.

Não foi possível fazer uma comparação mais profunda, que envolvesse por exemplo entrevistas com gestores e servidores de outros órgãos, em virtude de limitações de tempo para ser realizada e pela dificuldade de encontrar servidores de diversos órgãos que pudessem colaborar na investigação do tema. Com base em minha experiência em obter as

informações na própria RFB, cabe ressaltar que não basta solicitar ou ter acesso a servidores, mas também identificar pessoas com conhecimento ou experiência com o tema de teletrabalho e que pudessem efetivamente contribuir.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Algumas sugestões de pesquisas futuras decorrem das limitações apontadas.

As questões de gestão de pessoas que são específicas do serviço público, decorrentes de limites de natureza legal, e que são diferentes das condições existentes nas organizações privadas, provocam efeitos diferentes na gestão do teletrabalho, e merecem ser investigadas a partir de uma perspectiva própria.

Seria interessante também uma avaliação dos resultados da implementação do teletrabalho nos órgãos públicos. Mas com a ressalva que quase todos iniciaram a experiência com o teletrabalho recentemente, estando, portanto, em período de adaptação, sendo importante aguardar um período de amadurecimento dos programas de teletrabalho, para evitar o risco de trazer percepções equivocadas ou distorcidas.

## REFERÊNCIAS

BARRERO, J.M.; BLOOM, N.; DAVIS, S.J. Don't Force People to Come Back to the Office Full Time. **Harvard Business Review**. 24 ago. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/08/dont-force-people-to-come-back-to-the-office-full-time>. Acesso em: 6 jul. 2022.

BEAUREGARD, T. A., BASILE, K. A., CANÓNICO, E. (2019) Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In R.N. Landers (Ed.), **The Cambridge handbook of technology and employee behavior** (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.

BLOOM, N. How working from home works out. **SIEPR- Stanford Institute For Economic Policy Research: Policy Brief**, Palo Alto, p. 1-8, jun. 2020. Disponível em: <https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10º de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto1590.htm). Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm#art1). Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 82, p. 18-19, 27 abr. 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 134, p. 1, 14 jul. 2017a.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 134, p. 34-36, 14 jul. 2017b.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 389, de 23 de março de 2017. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 58, p. 62, 24 mar. 2017c.



BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019. Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. **Boletim do Tribunal de Contas da União administrativo**. Brasília, DF, ano 52, n. 46, p. 2-7, 11 mar. 2019.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Procuradoria Federal Especializada junto à Agência Nacional do Cinema. **Parecer n. 00066/2020/CCAJ/PFEANCINEPGF/AGU**, de 7 de julho de 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/PARECER\\_n.\\_00066\\_2020\\_CCAJ\\_PFEANCINE\\_PGF\\_AGU.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/PARECER_n._00066_2020_CCAJ_PFEANCINE_PGF_AGU.pdf). Acesso em: 15 set. 2022. 2020a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 547, de 20 de março de 2020. Reconhece a oportunidade e a conveniência das medidas de gestão de que trata o art. 2º da Portaria ME nº 96, de 17 de março de 2020, objetivando a proteção e a contenção de contágio ao coronavírus (COVID-19), no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 56-A, p. 1, 23 mar. 2020b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 4.680, de 4 de novembro de 2020. Institui Grupo de Estudos Temáticos com a finalidade de propor projeto de portaria que contenha procedimentos gerais sobre programa de gestão de que trata o §6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil, em atenção ao disposto na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 2020. **Boletim de Serviço da RFB**: seção 2, Brasília, DF, ano VII, n. 210, p. 9, 5 nov. 2020c.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 146, p. 21-23, 31 jul. 2020d.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020. Aprova o Regimento Interno da RFB. **Diário Oficial da União**: seção 1-B, Brasília, DF, ano 158, n.142-B, p. 1-15, 27 jul. 2020e.

BRASIL. **Nota Técnica nº 17/2020 do Grupo de Trabalho GT Covid-19 e do GT Nanotecnologia/2020**, de 10 de setembro de 2020, da Procuradoria-Geral do Trabalho do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/nota-tecnica1.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022. 2020f.

BRASIL. **Revista Fato Gerador**, 18ª edição, jun. 2020. Publicação da Assessoria de Comunicação Institucional da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF. 2020g.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria nº 17, de 16 de julho de 2021. Autoriza e regulamenta a implementação de Programa de Gestão no âmbito dos órgãos da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 134, p. 4, 19 jul. 2021a.

BRASIL. Fundação Universidade de Brasília. Resolução do Conselho de Administração nº 25, de 20 de maio de 2021. Regulamenta o programa de gestão de que trata o §6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 95, p.72, 21 de maio 2021b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021. Estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 187-B, p. 1, 01 out. 2021c.

BRASIL. Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia. Portaria Ministério do Trabalho e Previdência nº 423, de 7 de outubro de 2021. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 192, p. 120-122, 8 out. 2021d.

BRASIL. **Site Programa de Gestão**. Portal do Servidor. Brasília, 2021e. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRASIL. **Site da Receita Federal**. Brasília, 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 18 jul. 2022.

BRASIL. **Site da Receita Federal**. Brasília, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos>. Acesso em: 18 jul. 2022.

BRASIL. **Site da Receita Federal**. Brasília, 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/quantitativo-de-cargos>. Acesso em: 29 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Recorde de arrecadação da RFB em 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/janeiro/arrecadacao-federal-alcanca-r-1-878-trilhao-em-2021-alta-real-de-17-36-sobre-o-ano-anterior>. Consultado em 01 de março de 2022. Notícias. Publicado em 25/01/2022d.

BRASIL. Ministério da Economia. **O Ministério da Economia e a OCDE**. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/ocde#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Economia%20foi,Servi%C3%A7os%2C%20Trabalho%20e%20Previd%C3%Aancia\\*](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/ocde#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Economia%20foi,Servi%C3%A7os%2C%20Trabalho%20e%20Previd%C3%Aancia*). Acesso em 13/09/2022 (2022e).

BRASIL. **Ministério Público do Trabalho**. Brasília, 2022f. Sítio na internet. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/mpt-nos-estados>. Acesso em 26/07/2022.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. Coordenação-Geral de Tributação. Solução de Consulta nº 87, de 14 de março de 2023. Verbas indenizatórias. Teletrabalho. Não incidência. Comprovação das despesas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 184, 11 maio 2023.

CARILLO, Kevin; CACHAT-ROSSET, Gaëlle; MARSAN, Josianne; SABA, Tania; KLARSFELD, Alain. Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 69-88, 19 out. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>

CASAGRANDE, R. F. **Teletrabalho imposto pelo isolamento social: manifestações de servidores técnico-administrativos de universidades públicas federais**. 2021. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/230147>. Acesso em: 10 set. 2022.

CASTRO, S. M. M. **Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho**. 2019. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/29082019-tcc-de-simone-metello-reflexos-do-teletrabalho-no-comprometimento-organizacional-intencao-de-sair-satisfacao-e-exaustao-no-trabalho-2019/>. Acesso em: 18 out. 2020.

CÔRREA, V. e BOLETTI, R. **Ergonomia: fundamentos e aplicações**. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-315-4.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 11, núm. 3, Set./Nov. 2013, pp. 462-474 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323228458009.pdf> Acesso em: 19/09/22.

CRESWELL, John W. e CRESWELL, J. David. – **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5 ed. - Porto Alegre: Penso 2021 (e-book).

FERREIRA, P.; NICIDA, J.; VALENTE, L. Home Office: Desmistificando a produtividade e os efeitos do home office integral durante a pandemia. **Harvard Business Review**. 20 jul. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/343112053\\_Desmistificando\\_a\\_produtividade\\_e\\_os\\_efeitos\\_do\\_home\\_office\\_integral\\_durante\\_a\\_pandemia/link/5f1757bda6fdcc9626a4f9fd/download](https://www.researchgate.net/publication/343112053_Desmistificando_a_produtividade_e_os_efeitos_do_home_office_integral_durante_a_pandemia/link/5f1757bda6fdcc9626a4f9fd/download). Acesso em: 5 jul. 2022.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, L. **Satisfação no teletrabalho: Construção de um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id\\_cpmenu/1229/Dissertacao\\_Ligia\\_Godoy\\_15718415587319\\_1229](https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/1229/Dissertacao_Ligia_Godoy_15718415587319_1229). Acesso em: 30 de abr. 2021.

IIDA, I. **Ergonomia: Projeto e Produção**. 2ª edição revista e ampliada – São Paulo: Edgard Blucher, 2005. ISBN 85-212-0354-3.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-970-1076-3.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Teletrabalho durante a pandemia: experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina – UDESC. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 3, p. 87-109, 2020. // disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64398/teletrabalho-durante-a-pandemia--experiencia-do-corpo-tecnico-da-universidade-do-estado-de-santa-catarina----udesc/i/pt-br>. Acesso em: 5 jul. 2022.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil**: casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação. Brasília: Fácil Editora, 2018. 105 p. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2019/05/Gestao-do-teletrabalho.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, [S.l], v. 5, p. 160-191, set. 2020. Disponível em <https://doi.org/10.22408/rev502020655160-191>.

NEELEY, T. **A revolução do trabalho remoto**: um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. Tradução Sandra Martha Dolinsky. São Paulo: Benvirá, 2021. 256p. ISBN 978-65-5810-076-8.

NOGUEIRA FILHO, J. A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no ministério da justiça e segurança pública. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 2, n. 71, p. 274-296, jun. 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5519>. Acesso em: 10 out. 2020.

OLIVEIRA, C. M. G. **Ambientes de trabalho home office na Receita Federal do Brasil**: um modelo de consultoria, com foco na ergonomia do ambiente construído. 2023. Dissertação (Mestrado profissional em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

OLIVEIRA JUNIOR, E., ALMEIDA, F.A.S., RIBEIRO JUNIOR, F.L., FERREIRA, O.A., NOGUEIRA, R.P. O Impacto do teletrabalho no bem-estar dos Auditores Fiscais e Analistas Tributários em exercício na Delegacia da Receita Federal do Brasil em Salvador. **Trabalho final da disciplina Indivíduos e Organizações**. Turma MPA/RFB. Mestrado Profissional em Administração. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia. 2021.

OLIVEIRA, M.A.M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: estudo multicase no setor público brasileiro. 2019. 122f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>. Acesso em: 17 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **A OIT no Brasil**. Sítio na internet. Mar. 2016. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_496598.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_496598.pdf). Acesso em 19/07/2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da covid-19 - guia prático**. *Bureau* Internacional do Trabalho: Genebra, jul. 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS\\_772593/lang--pt/index.htm#:~:text=Em%20todo%20o%20caso%2C%20considerando,e%20nas%20situa%C3%A7%C3%B5es%20de%20est%C3%A1gio](https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_772593/lang--pt/index.htm#:~:text=Em%20todo%20o%20caso%2C%20considerando,e%20nas%20situa%C3%A7%C3%B5es%20de%20est%C3%A1gio). Acesso em: 20 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Conheça a OIT**. Sítio na internet. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/conheca-a-oit/lang--pt/index.htm>. Acesso em 19/07/22.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais**. OMS; tradução do Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN, 2010. 26 p.:il. Disponível em: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313\\_](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313_)

por.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 18 jul. 2022.

PANTOJA, M. J.; FIGUEIRA, T. G.; OLIVEIRA, M.A.M; ANDRADE, L.L.S.; BONASSI, B.C.P.; REGO, V.B.; CARVALHO, M. G. **Qualidade de vida no teletrabalho e indicadores de saúde mental no contexto da Covid-19**. Relatório de Pesquisa. Universidade de Brasília (UnB). Disponibilizado pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep) da Receita Federal do Brasil. Jul. 2020.

POZEN, R.C.; SAMUEL, A. What Mix of WFH and Office Time Is Right for You? **Harvard Business Review**. 4 maio 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/05/what-mix-of-wfh-and-office-time-is-right-for-you>. Acesso em: 1 set. 2022.

QUINTANILHA, T. L., Teletrabalho: Contributos para uma sistematização teórica. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. **CIES e-Working Paper nº 233/2021**. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. 2021. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/22448>. Acesso em: 2 maio 2022.

RIBEIRO JÚNIOR, F.L. **Teletrabalho na Receita Federal do Brasil: retrospectiva e prospectiva**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/36692>.

SALUM, F. A.; COLETA, K. A. P. G. **Novas formas de trabalhar: impactos do home office em tempos de crise**. [S.l.]: Fundação Dom Cabral; Grant Thornton, 2020. 22 p. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-34994>. Acesso em: 12 out. 2020.

SINGH, Yngrid Nicoletti de Azevedo. **Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador**. 2014. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12082014-184344/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

TERCIUS, H.B. **Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro: Propostas de evolução por metodologias ágeis de gerenciamento de projetos**. 2018. 81 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Projetos). Fundação Getúlio Vargas, Salvador, 2018. Disponível em: <https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?TCCID=8270>. Acesso em: 14 jun. 2021.

UNITED STATES GENERAL SERVICES ADMINISTRATION. **Resources for Managing Teleworker**. Guidance documents. Última atualização 19 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/telework/resources-for-managing-teleworkers>. Acesso em: 22 jul. 2022.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de Pesquisa**. 2 ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. ISBN: 978-85-7988-111-3.

## **APÊNDICE A – Entrevista com o gestor**

Observação: A unidade da RFB não será identificada, e os trechos da entrevista em que foi citada foram substituídos pela expressão DRF (suprimida). Também foram suprimidos alguns trechos que identificariam a unidade. Para maior clareza, alguns partes da entrevista foram colocadas no texto de forma esquematizada.

A presente entrevista foi realizada no contexto do componente curricular “Indivíduos e Organizações”, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia, turma MPA/RFB, e foi conduzida por mim em conjunto com os pesquisadores ALMEIDA, F.A.S., RIBEIRO JUNIOR, F.L., FERREIRA, O.A. e NOGUEIRA, R.P., em abril de 2021. Trata-se de uma parte de um trabalho cujo objetivo geral era analisar o impacto do teletrabalho no bem-estar dos servidores que compõem o grupo profissional objeto de estudo. Segue a transcrição da entrevista com o Gestor 3.

### **Quais as características principais que definem o grupo de trabalho da Delegacia da Receita Federal em (suprimida)?**

A DRF (suprimida) é uma unidade de destino final. Significa dizer que os servidores que nela trabalham não têm a intenção de se candidatar à remoção para outra unidade, como acontece com unidades remotas do interior ou fronteira, onde as pessoas que lá estão têm, normalmente, a intenção de se transferir para outras em grandes centros ou em suas cidades natal. Dessa forma, possui um grupo estável, formado, em sua maioria, por servidores antigos onde não há muitos conflitos. No total, são cerca de 300 funcionários, dos quais 49 estão no regime de teletrabalho formal. É um grupo heterogêneo, havendo aqueles que são capazes de se autogerirem e aqueles que demandam acompanhamento mais próximo, mas que estabelecem um bom ambiente de trabalho, acolhedor, integrador e cooperativo para novos componentes, e provocam poucos conflitos, pontuais. A abrangência do grupo cobre os Estados de (suprimidos).

Há dois grupos em teletrabalho:

Equipes de Fiscalização, compostas apenas de Auditores Fiscais que se reportam diretamente ao supervisor da equipe, possuem um único processo de trabalho e, por isso, têm mais facilidade de integração, cooperação e união. Atuam num formato de teletrabalho desde antes da pandemia, e mesmo antes da regulamentação, no que é conhecido como trabalho externo. Como representam (ou representavam) uma melhor condição de status, sempre houve uma demanda maior para o trabalho na Fiscalização, pela maior flexibilidade e condições de trabalho como efeito do trabalho externo. Seus componentes

são voluntários, se comunicam e tem espírito de grupo, criando um ambiente melhor que nas EqRAT.

Equipes de Gestão do Crédito Tributário e do Direito Creditório (EqRAT), compostas por Auditores Fiscais e Analistas Tributários. Há alguns processos de trabalho diferentes, que exigem diferentes formatações do teletrabalho implicando numa dificuldade para estabelecimento de um espírito de grupo, sendo recente essa modalidade. No início, não havia demanda por essas equipes, e, algumas vezes, seus componentes eram distribuídos para lá a contragosto. Algumas se adaptavam, outras não. Através de um programa de valorização dos Auditores, isso mudou e já há pedidos de remoção para essas equipes. Um único não atendimento das metas redundava na exclusão do teletrabalho.

**Poderia comentar sobre questões como cooperação x competição; satisfação e bem-estar dos empregados, tradicionalismo etc.?**

As pessoas agem de modo cooperativo. A maioria está satisfeita com o trabalho que faz. O ambiente de trabalho é bom. As pessoas estão encaixadas no lugar que estão. O ambiente físico é excelente. Antes do teletrabalho estavam todos bem instalados. Colegas com orgulho de trabalhar na RFB. Na Fiscalização todos preferem o teletrabalho, se sentem bem e estão satisfeitos. Não percebo uma queixa dos servidores presenciais, exceto uma referente à comunicação, onde, alegadamente, as informações não chegam.

**Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho para os servidores?**

Os servidores querem, principalmente pela flexibilidade e deslocamento reduzido. Além disso, as pessoas não precisam se arrumar tanto, não precisam colocar o paletó. Depois de adaptadas, conseguem fazer outras atividades. Com relação as dificuldades, a pessoa tem que ser disciplinada, organizada e saber gerir seu tempo, além de ter seu espaço de trabalho em casa.

**Sobre o teletrabalho, quais as queixas mais comuns?**

A principal queixa dos servidores é a definição incorreta das métricas para medir produtividade, porém quem entra no teletrabalho não quer sair. A queixa dos chefes de equipe é que eles não podem estar em teletrabalho. Quando uma equipe tem muitos procedimentos é mais difícil definir as métricas. Falta de padronização de procedimentos, forma diferente de trabalhar.

**Como funciona o monitoramento de desempenho dos servidores em teletrabalho formal?**

Fiscalização tem o acompanhamento de metas estabelecidas pelos Chefes. Não há uma norma estabelecendo teletrabalho para a fiscalização, mas eles atuam em trabalho remoto, e é como se fosse. Se o servidor não cumpre as metas, é excluído da fiscalização,

não apenas do teletrabalho.

Nas EqRAT, a norma é bem objetiva, tem uma meta de 115% das metas obrigatórias para o trabalho presencial, cujo descumprimento leva à exclusão do teletrabalho.

Considero que não é uma boa norma, pois não permite uma boa administração de cada caso. Em minha opinião, deveria haver uma margem de atuação subjetiva. Por exemplo, se o servidor atingiu 110%, há que se fazer uma análise da gestão e decidir manter, ou não, no teletrabalho. Tem que ter também avaliação qualitativa, não deveria ser um índice só.

Sobre o adicional de 15%, entendo que há um preconceito da administração de que o trabalho não seria feito se fosse fora da repartição. Avalio que esse é o motivo dos 15%, porém não sei. Penso que havia a necessidade de justificar externamente o teletrabalho da RFB, para não soar como privilégio.

#### **Quais são as vantagens do teletrabalho para a Administração?**

A principal é o próprio gestor das equipes, pois considera um conforto se livrar da missão de cobrar o funcionário. Pelo contrário, o servidor em teletrabalho pede trabalho para conseguir cumprir sua meta e manter-se no regime. Outra questão vantajosa para a Administração é que com uma produtividade garantida, a tendência é que as atividades entrem em fluxo, sem estoque, e com o tempo torna-se possível reduzir as equipes e aproveitar as pessoas em atividades com estoque, que ainda não atingiram o fluxo.

Quando se oferece uma vantagem, não se precisa ficar cobrando, pois as pessoas querem manter tal vantagem. Inicialmente, fez-se com tempo parcial 2 dias em casa e 3 no escritório e as pessoas sempre ficavam satisfeitas.

Entretanto, permanece a necessidade de acompanhamento, principalmente qualitativo sem a necessidade de acompanhamento de horário. O teletrabalho, então, facilita a gestão e tem resultado positivo. Há outras vantagens econômicas, pois o espaço de escritório pode diminuir, com adoção de espaço compartilhados. Gasta-se menos energia, menos segurança e menos serviços gerais. Mesmo nas equipes que entraram agora, há um ganho de produtividade.

#### **Quais as desvantagens para a Administração?**

Falta do contato pessoal. Hoje há colegas gerindo outros que nem conhecem. Antes, pela norma, tinham reuniões quinzenais presenciais. Com a pandemia, a interação passou a ser com o uso de ferramentas de videoconferências, como o Teams e o WhatsApp.

Outra desvantagem é que no trabalho presencial, se for necessário, é possível fazer uma reunião de última hora, e chamar as pessoas, já que estão todas lá. No teletrabalho nem sempre é possível, há uma necessidade maior de programação.



**Quais os principais efeitos da pandemia no ambiente de trabalho? E na produtividade?**

Forçaram todo mundo a ir para casa. Tem uma questão psicológica, do afastamento social. Em casa o pessoal acaba trabalhando fora do horário, inclusive pela falta do que fazer por causa da pandemia, trabalha mais. Não tem aumento de produtividade. O trabalho ajuda a manter certo equilíbrio, do medo de contaminar. Contato pessoal é importante, e é uma desvantagem do teletrabalho. Falta da presença física. Uma coisa é estar no teletrabalho fora da pandemia, a pessoa supre a necessidade fora da repartição. Foi comum que as pessoas trabalhassem fora do horário. Serviu para muitas pessoas que não pensavam em teletrabalho querer ir para ele. Serviu de experiência para as pessoas. Colegas falam em regime híbrido. Tem espaço compartilhado no prédio.

Efeitos negativos do isolamento e pressão psicológica. Há relatos de colegas que choraram, sofrendo com a pandemia.

**Sem considerar limites operacionais ou orçamentários hoje existentes, o que poderia ser feito para melhorar o ambiente de trabalho?**

Ter encontros presenciais. Há uma resistência para encontros que não são técnicos. Seria bom ter capacitação presencial a cada 6 meses para que as pessoas se encontrassem para a integração do grupo.

**Em sua avaliação, os servidores que entraram no teletrabalho em virtude da Covid-19, se adaptaram de maneiras satisfatória?**

A maior parte sim. Quando voltarem ao presencial haverá uma vontade de contato pessoal, mas logo depois vão querer voltar para casa. Terão flexibilidade, etc. Acho que os percentuais de adesão serão muito mais altos ao teletrabalho.

**Quais as principais dificuldades enfrentadas neste processo de adaptação?**

O mais complicado foi a ferramenta de gestão, a videoconferência, que exigiu excesso de reuniões e capacitações. Apesar disso, a distribuição de tarefas continuou funcionando bem. Acho que não houve grandes dificuldades para adaptação às atividades de casa e conciliação do trabalho. As pessoas tiveram que dispensar empregadas domésticas e passaram a cuidar dos filhos com as escolas fechadas. Nesse contexto, aquelas que passaram a ter dupla ou tripla jornada tiveram alguma dificuldade de adaptação, mas entendo que no final todos conseguiram resolver essas questões. Na questão do trabalho remoto pela pandemia, o fato de não se ter metas facilitou o processo, pois em condições normais o atingimento de metas é um fator de grande pressão.

Quem não cumprir as metas do teletrabalho e tiver que ser excluído, deve concluir um interstício de 2 anos antes de poder pleitear retorno ao sistema.

**De forma geral, há muitos conflitos? De que tipo?**

Não considero que tenha mudado. Talvez tenha diminuído, pois as pessoas não estão no mesmo ambiente. Trabalhar distante facilita, pois só tem reuniões formais.

**Com o teletrabalho os conflitos aumentaram ou diminuíram?**

Não aumentaram, acho que diminuíram. As relações presenciais favorecem os conflitos, por coisas do dia a dia. Como por exemplo a temperatura do ar-condicionado quente ou frio, pessoa fala alto, comentários.

**Como ficou a interação com as chefias? Melhorou? Piorou? Quais as diferenças para o trabalho presencial?**

Só padronizou a forma de contato. Antes da pandemia não tinha o aplicativo de reuniões Teams. Para quem já estava no teletrabalho a interação era via telefone e WhatsApp, e reunião quinzenal. O Teams é importantíssimo, permite fazer as reuniões. Não experimentou as dificuldades, já havia um movimento de regionalização. A RFB já estava se preparando.

## **APÊNDICE B** – Elaboração do questionário aplicado aos servidores em teletrabalho da DRF Salvador

O presente questionário foi elaborado no contexto do componente curricular “Indivíduos e Organizações”, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia, turma MPA/RFB, e foi conduzido por mim em conjunto com os pesquisadores ALMEIDA, F.A.S., RIBEIRO JUNIOR, F.L., FERREIRA, O.A. e NOGUEIRA, R.P., em maio de 2021. Trata-se de uma parte de um trabalho cujo objetivo geral era analisar o impacto do teletrabalho no bem-estar dos servidores que compõem o grupo profissional objeto de estudo, composto por Auditores Fiscais e Analistas Tributários em exercício na Delegacia da RFB em Salvador - BA. Especificamente, o trabalho pretendia:

- Identificar as razões da escolha do teletrabalho pelos servidores;
- Identificar as condições favoráveis e desfavoráveis na sua adaptação à modalidade;
- Identificar os pontos positivos (vantagens) da modalidade de trabalho do ponto de vista dos servidores e dos gestores;
- Identificar os pontos negativos (desvantagens) da modalidade de trabalho do ponto de vista dos servidores e dos gestores;

O grupo profissional escolhido foi formado por 20 Auditores-Fiscais e 29 Analistas Tributários da Receita Federal do Brasil, em exercício na Delegacia da Receita Federal do Brasil em Salvador/BA e que exercem suas atividades na modalidade de teletrabalho.

Todos os 49 profissionais que compõem o grupo são servidores públicos concursados, de nível superior. Conforme consulta realizada por meio de sistemas internos da Receita Federal do Brasil, em 15 de abril de 2021, os servidores possuíam idade variando de 32 a 69 anos (média de 49 anos), sendo 22 mulheres e 27 homens, com tempo no cargo variando de 4 a 35 anos (média de 18 anos). Em sua maioria, os servidores estão localizados em Salvador (28), mas também em Alagoinhas (1), Barreiras (2), Aracaju (7), Feira de Santana (7), Vitória da Conquista (3) e Ilhéus (1).

### **Metodologia**

Em relação à metodologia empregada, foi utilizada a pesquisa quantitativa, a ser realizada por meio de *survey*. Conforme Gil (1999), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do

problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

### **Fonte e Instrumento de Coleta de Dados**

Para a realização do estudo, selecionou-se como técnica de coleta de dados questionário a ser aplicado junto aos servidores objeto de estudo, e entrevista com o gestor responsável. Para aplicar o questionário foi utilizada a ferramenta “Formulários” do Google.

Para colher as opiniões dos servidores sobre como o teletrabalho afeta o bem-estar, foi encaminhado um questionário para os 49 servidores em teletrabalho na DRF Salvador via mensagens de correio eletrônico, que explicava o contexto e solicitava a cooperação dos servidores. O questionário ficou aberto no período de 10 a 13 de maio, tendo obtido resposta de 32 participantes.

Na elaboração do questionário foram utilizados os trabalhos desenvolvidos por Filardi, Castro e Zanini (2020) e o de Godoy (2019).

Filardi, Castro e Zanini (2020) fizeram uma análise do teletrabalho na administração pública, estudando o caso do Serpro e da Receita Federal. Elaboraram um questionário para os teletrabalhadores com 40 afirmações, categorizadas em 5 tipos: indicadores estruturais, indicadores físicos/bem-estar, indicadores pessoais, indicadores profissionais e indicadores psicológicos.

O trabalho de Godoy (2019) dedicou-se a construir um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores. De acordo com a autora, foi construído com base na literatura, em instrumentos correlatos já existentes, e entrevistas com especialistas e com o público-alvo. Foi avaliado em termos de validação de conteúdo, por meio da análise de juízes e da análise semântica. Após três análises fatoriais, o instrumento restou com 31 itens agrupados em três fatores, relacionados a pagamentos e benefícios, teletrabalho e aspectos diversos, chamados de domínios, como equipe de trabalho e supervisão.

Ambos os questionários usam a escala por intervalo, conforme definição de Zanella (2013), com a seguinte medição: “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Nem concordo nem discordo”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Foi feita uma seleção das afirmações mais pertinentes ao objeto do estudo. Ao comparar as afirmações de ambos os questionários se constatou que havia afirmações bastante parecidas. Desta comparação foram escolhidas as que tinham uma melhor redação em cada caso. As afirmações foram agrupadas nas mesmas categorias já utilizadas por Filardi, Castro e Zanini (2020), por serem mais aderentes ao propósito de avaliar o bem-estar dos servidores. Foi acrescentada uma última questão, de elaboração própria, para colher sugestões dos

servidores para melhorar o ambiente de trabalho, em formato de texto livre, com a recomendação de um máximo de quatro linhas.

O quadro a seguir expressa a fonte de cada afirmação utilizada no questionário aplicado aos servidores em teletrabalho da DRF Salvador.

Quadro 1: Demonstrativo das fontes das perguntas do questionário

	Afirmções para os servidores em teletrabalho na DRF Salvador	Filardi, Castro e Zanini	Godoy
	<b>INDICADORES ESTRUTURAIS (Vantagens e Desvantagens)</b>		
1	Estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.		X
2	A tecnologia disponível está adequada	X	
	<b>INDICADORES FÍSICOS/BEM-ESTAR</b>		
3	Estou menos exposto à violência	X	
4	Eu me sinto melhor trabalhando em casa	X	
	<b>INDICADORES PESSOAIS</b>		
5	Gosto de fazer as refeições em casa	X	
6	A flexibilidade de horários é um benefício	X	
7	A qualidade de vida melhorou	X	
8	Tenho menos interrupções quando trabalho	X	
9	A redução no tempo de deslocamento é um benefício	X	
	<b>INDICADORES PROFISSIONAIS</b>		
10	O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento na RFB.		X
11	Eu me sinto motivado com o teletrabalho	X	
12	Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador. <i>(Considere o período pré-pandemia da Covid-19)</i>		X
13	Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho		X
14	A minha produtividade no trabalho aumentou	X	
15	A qualidade do meu trabalho aumentou	X	
16	Eu estou satisfeito com a preparação que tive para realizar o teletrabalho.		X
17	Não me adequei ao teletrabalho	X	
18	Tenho receio de uma má avaliação	X	
19	Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na RFB.		X
	<b>INDICADORES PSICOLÓGICOS</b>		
20	Tenho dificuldades de concentração em casa	X	
21	Há conflito entre o trabalho e vida familiar	X	
22	Minha vida social está prejudicada	X	
23	Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.		X
24	Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.		X
25	Tenho maior interação com a família	X	
	<b>SUGESTÕES DE MELHORIA</b>		
26	Tem alguma sugestão para melhorar o ambiente de trabalho? (texto livre, sugere-se um máximo de 4 linhas)	Elaboração própria da equipe	

Os questionários aplicados obtiveram resposta de 32 participantes. Os dados obtidos referentes as afirmações de 1 a 25 foram apurados e tabulados conforme exposto no quadro abaixo.

Tabela 1: Resultado da avaliação dos partipantes (32) sobre o teletrabalho

<b>Afirmações para os servidores em teletrabalho na DRF Salvador</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>INDICADORES ESTRUTURAIS (Vantagens e Desvantagens)</b>					
Estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.		3,1%		53,1%	43,8%
A tecnologia disponível está adequada		3,1%		50,0%	46,9%
<b>INDICADORES FÍSICOS/BEM-ESTAR</b>					
Estou menos exposto à violência	3,1%	3,1%	6,3%	6,3%	81,3%
Eu me sinto melhor trabalhando em casa		3,1%	6,3%	25,0%	65,6%
<b>INDICADORES PESSOAIS</b>					
Gosto de fazer as refeições em casa			3,1%	12,5%	84,4%
A flexibilidade de horários é um benefício			6,3%	12,5%	81,3%
A qualidade de vida melhorou		3,1%	6,3%	21,9%	68,8%
Tenho menos interrupções quando trabalho		9,4%	3,1%	21,9%	65,6%
A redução no tempo de deslocamento é um benefício				9,4%	90,6%
<b>INDICADORES PROFISSIONAIS</b>					
O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento na RFB.	56,3%	6,3%	21,9%	15,6%	
Eu me sinto motivado com o teletrabalho		6,3%	3,1%	28,1%	62,5%
Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador. <i>(Considere o período pré-pandemia da Covid-19)</i>	43,8%	15,6%	25,0%	12,5%	3,1%
Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho	9,4%	21,9%	9,4%	50,0%	9,4%
A minha produtividade no trabalho aumentou	3,1%		9,4%	34,4%	53,1%
A qualidade do meu trabalho aumentou	9,4%	3,1%	15,6%	34,4%	37,5%
Eu estou satisfeito com a preparação que tive para realizar o teletrabalho.	18,8%	12,5%	21,9%	18,8%	28,1%
Não me adequei ao teletrabalho	71,9%	12,5%	3,1%	6,3%	6,3%
Tenho receio de uma má avaliação	50,0%	6,3%	3,1%	34,4%	6,3%
Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na RFB.	6,3%	15,6%	15,6%	25,0%	37,5%
<b>INDICADORES PSICOLÓGICOS</b>					
Tenho dificuldades de concentração em casa	75,0%	3,1%	3,1%	18,8%	
Há conflito entre o trabalho e vida familiar	62,5%	6,3%	3,1%	28,1%	
Minha vida social está prejudicada	65,6%	6,3%		25,0%	3,1%
Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.			3,1%	21,9%	75,0%
Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.	6,3%		15,6%	40,6%	37,5%
Tenho maior interação com a família			15,6%	21,9%	62,5%

Fonte: Elaboração própria.

## REFERÊNCIAS

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.Br**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 11 abr. 2020

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Lígia. **Satisfação no teletrabalho: Construção de um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores**. Dissertação Pós-graduação. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id\\_cpmenu/1229/Dissertacao\\_Ligia\\_Godoy\\_15718415587319\\_1229](https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/1229/Dissertacao_Ligia_Godoy_15718415587319_1229). Acesso em 30 de abr. 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2.ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. ISBN: 978-85-7988-111-3

**APÊNDICE C – Relação de Atos Normativos relativos a Programas de Gestão expedidos por órgãos do Poder Executivo Federal no período de 07/10/2020 a 27/09/2021.**

	<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Portaria</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>	<b>Link</b>
1	AGU	Advocacia Geral da União	Portaria nº 17, de 16 de julho de 2021	16/07/2021	Autoriza e regulamenta a implementação de Programa de Gestão no âmbito dos órgãos da Advocacia-Geral da União e dá outras providências	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-17-de-16-de-julho-de-2021-306228563">PORTARIANORMATIVAAGUN17DE16DEJULHODE2021.pdf</a>
2	ANM	Agência Nacional de Mineração	Resolução ANM nº 61, de 1º de março de 2021	01/03/2021	Regulamenta, no âmbito da Agência Nacional de Mineração - ANM, a implantação, execução e monitoramento do Programa de Gestão Orientada para Resultados - PGOR, em atendimento ao disposto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-anm-n-61-de-1-de-marco-de-2021-306228563">https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-anm-n-61-de-1-de-marco-de-2021-306228563</a>
3	ANATEL	Anatel	Portaria nº 1.868, de 29 de dezembro de 2020	29/12/2020	Dispõe sobre procedimentos específicos a serem observados na implementação de Programa de Gestão por Desempenho (PGD) das atividades no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações de forma complementar às regras vigentes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/sei-anatel6384237portaria.pdf">SEI_ANATEL6384237Portaria.pdf (www.gov.br)</a>
4	ANATEL	Anatel / Superintendência de Controle de Obrigações	PORTARIA Nº 1.897, DE 22 DE JANEIRO DE 2021	22/01/2021	Institui o Programa de Gestão de Desempenho na Superintendência de Controle de Obrigações da Anatel e dispõe sobre os procedimentos gerais do Programa de Gestão	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anatel-n-1.897-de-22-de-janeiro-de-2021-301809556">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anatel-n-1.897-de-22-de-janeiro-de-2021-301809556</a>
5	ANATEL	Anatel / Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação da Anatel	PORTARIA ANATEL Nº 1.900, DE 27 DE JANEIRO DE 2021	27/01/2021	Institui o Programa de Gestão de Desempenho na Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação da Anatel e dispõe sobre os procedimentos gerais do Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anatel-n-1.900-de-27-de-janeiro-de-2021-301161632">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anatel-n-1.900-de-27-de-janeiro-de-2021-301161632</a>
6	ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	Portaria nº 304 de 11 de dezembro de 2020	11/12/2020	Regulamenta o Programa de Gestão por Resultados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - Antaq	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/sei-antaq1207506portariadg304.pdf">SEI_ANTAQ1207506PortariaDG304.pdf (www.gov.br)</a>
			Portaria nº 307 de 19 de dezembro de 2020	19/12/2020	Aprova a tabela de atividades e a adesão das unidades organizacionais ao Programa de Gestão por Resultados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/processo-50300021520202000">processo-50300021520202000 (www.gov.br)</a>
7	ANTT	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	Resolução nº 5.918, de 24 de novembro de 2020	24/11/2020	Institui o Programa de Gestão Remota de Trabalho - PGRT na ANTT.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5.918-de-24-de-novembro-de-2020-290323213">https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5.918-de-24-de-novembro-de-2020-290323213</a>
8	ANTT GAB	Agência Nacional de Transportes Aquaviários / Gabinete do Diretor-Geral	Portaria nº 207, de 21 de maio de 2021	21/05/2021	Autoriza a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito do Gabinete do Diretor-Geral GAB	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/copy_of_AnexosdaPORTARIAN207DE21DEMAIODE2021.pdf">copy_of_AnexosdaPORTARIAN207DE21DEMAIODE2021.pdf (www.gov.br)</a>
9	ANTT SUDEG	Agência Nacional de Transportes Aquaviários / Superintendência de Gestão Administrativa	Portaria nº 208, de 21 de maio de 2021	21/05/2021	Autoriza a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito da Superintendência de Gestão Administrativa - SUDEG	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/AnexosdaPORTARIAN208DE21DEMAIODE2021.pdf">AnexosdaPORTARIAN208DE21DEMAIODE2021.pdf (www.gov.br)</a>
10	ANTT SUART	Agência Nacional de Transportes Aquaviários / Superintendência de Governança, Planejamento e Articulação Institucional	Portaria nº 209, de 21 de maio de 2021	21/05/2021	Autoriza a implantação do Programa de Gestão Remota do Trabalho (PGRT) no âmbito da Superintendência de Governança, Planejamento e Articulação Institucional-Suart	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/AnexosdaPORTARIAN209DE21DEMAIODE2021.pdf">AnexosdaPORTARIAN209DE21DEMAIODE2021.pdf (www.gov.br)</a>
11	ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis	Portaria Nº 9, de 23 de março de 2021	23/03/2021	Implementa Programa de Gestão que possibilita a realização de teletrabalho no âmbito da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anp-n-9-de-23-de-marco-de-2021-310094154">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-anp-n-9-de-23-de-marco-de-2021-310094154</a>
12	ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis / Superintendência de Conteúdo Local	Portaria 28, de 19/07/2021	19/07/2021	Institui o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Superintendencia de Conteúdo Local -SCL	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/PORTARIA ANP Nº 28, DE 19 DE JULHO DE 2021 - PORTARIA ANP Nº 28, DE 19 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)">PORTARIA ANP Nº 28, DE 19 DE JULHO DE 2021 - PORTARIA ANP Nº 28, DE 19 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
13	ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	PORTARIA PT Nº 173, DE 25 DE MARÇO DE 2021	25/03/2021	Estabelece orientações, critérios e procedimentos de funcionamento do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-pt-n-173-de-25-de-marco-de-2021-310903679">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-pt-n-173-de-25-de-marco-de-2021-310903679</a>
15	BCB	Banco Central do Brasil	Resolução nº 67, de 3 de fevereiro de 2021	03/02/2021	Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho das atividades desenvolvidas pelos servidores das carreiras do Banco Central do Brasil	<a href="https://www.bccorreio.bcb.gov.br/bccorreio_Correio_Transmitidos.aspx">https://www.bccorreio.bcb.gov.br/bccorreio_Correio_Transmitidos.aspx (www.gov.br)</a>
			Resolução nº 158, de 28 de outubro de 2021	28/10/2021	Altera a Resolução BCB nº 67, de 3 de fevereiro de 2021	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/Resolucao-BCB-n-158-de-28-10-2021">Resolução BCB nº 158 de 28/10/2021</a>

(continua)



(continuação)

	Sigla	Órgão	Portaria	Data	Ementa	Link
16	CGU	Controladoria-Geral da União	PORTARIA nº 1.082, DE 17 DE MAIO DE 2021	17/05/2021	Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União	<a href="#">PORTARIA Nº 1.082, DE 17 DE MAIO DE 2021 - PORTARIA Nº 1.082, DE 17 DE MAIO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
17	Ministério da Cidadania	Ministério da Cidadania	Portaria nº 609, de 19 de fevereiro de 2021	19/02/2021	Autoriza a implementação de Programa de Gestão, em especial na modalidade de teletrabalho, no âmbito do Ministério da Cidadania.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mc-n-609-de-19-de-fevereiro-de-2021-304447666">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mc-n-609-de-19-de-fevereiro-de-2021-304447666</a>
18	Ministério da Cidadania	Ministério da Cidadania / Secretaria Executiva	Portaria nº 158, de 02/07/2021	02/07/2021	Estabelece os procedimentos gerais de instituição do Programa de Gestão no âmbito da Secretaria Executiva do Ministério da Cidadania, nos termos da Portaria MC nº 609, de 19 de fevereiro de 2021.	<a href="#">PORTARIA Nº 158, DE 2 DE JULHO DE 2021 - PORTARIA Nº 158, DE 2 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
19	MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Portaria nº 5.120, de 18/08/2021	18/08/2021	Autoriza a implementação do Programa de Gestão no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e de suas entidades vinculadas.	<a href="#">PORTARIA MCTI Nº 5.120, DE 18 DE AGOSTO DE 2021 - PORTARIA MCTI Nº 5.120, DE 18 DE AGOSTO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional</a>
			Portaria nº 5.161, de 31/08/2021	31/08/2021	Dispõe sobre os modelos de documentos para o Programa de Gestão no âmbito do MCTI	<a href="#">bs 17 2021 suplementar.pdf (www.gov.br)</a>
20	ME PGFN	Ministério da Economia / Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	Portaria PGFN Nº 25.598, de 30 de dezembro de 2020	30/12/2020	Disciplina o programa de gestão para as atividades realizadas pelo apoio administrativo da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-pgfn-n-25.598-de-30-de-dezembro-de-2020-298511571">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-pgfn-n-25.598-de-30-de-dezembro-de-2020-298511571</a>
21	ME SGC	Ministério da Economia / Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria Executiva	Portaria nº 5.101, de 3 de maio 2021	03/05/2021	Estabelece os procedimentos gerais para instituição do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva do Ministério da Economia.	<a href="#">PORTARIA SGC/ME Nº 5.101, DE 3 DE MAIO DE 2021 - PORTARIA SGC/ME Nº 5.101, DE 3 DE MAIO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
22	ME SEDDM SEST	Ministério da Economia / Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia.	Portaria Nº 4.934, de 29 de abril de 2021	29/04/2021	Estabelece os procedimentos para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia.	<a href="https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sest/me-n-4.934-de-29-de-abril-de-2021-317074151">https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sest/me-n-4.934-de-29-de-abril-de-2021-317074151</a>
23	ME SEDMM SPU	Ministério da Economia / Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União	Portaria nº 10.784 de 31/08/2021	31/08/2021	Estabelece os procedimentos gerais para implementação do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. (da Secretaria de Desestatização - SEDDM)	<a href="#">Arquivo Word</a>
24	ME SEDGG GAB	Ministério da Economia / Gabinete da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Portaria nº 10.718 de 08/09/21	08/09/2021	Estabelece os procedimentos gerais de instituição do Programa de Gestão no âmbito do Gabinete da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia	<a href="#">PORTARIA SEDGG/ME Nº 10.718, DE 8 DE SETEMBRO DE 2021 - PORTARIA SEDGG/ME Nº 10.718, DE 8 DE SETEMBRO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
25	ME SEDGG SEGES	Ministério da Economia / Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Instrução Normativa nº 123 de 27/11/2020	27/11/2020	Estabelece os procedimentos gerais de instituição do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia	<a href="#">Página 6 do Diário Oficial da União - Seção 1, número 229, de 01/12/2020 - Imprensa Nacional</a>
26	ME SEDGG SGP	Ministério da Economia / Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Instrução Normativa nº 4, de 07/01/21	07/01/2021	Fica instituído o programa de gestão no âmbito da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-4-de-7-de-janeiro-de-2021-298114470">https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-4-de-7-de-janeiro-de-2021-298114470</a>
27	ME Fazenda SOF	Ministério da Economia / Secretaria de Orçamento Federal da Secretaria Especial de Fazenda	Portaria nº 1.030, de 26 de janeiro 2021	26/01/2021	Estabelece os procedimentos para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da Secretaria de Orçamento Federal da Secretaria Especial de Fazenda do Ministério da Economia.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-fazenda/me-n-1.030-de-26-de-janeiro-de-2021-302076499">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-fazenda/me-n-1.030-de-26-de-janeiro-de-2021-302076499</a>
			Portaria nº 2.220, de 24 de março 2021	24/03/2021	Divulga a abertura do processo de adesão ao Programa de Gestão da Secretaria de Orçamento Federal, em regime de teletrabalho.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cgdin/sof/fazenda/me-n-2.220-de-24-de-marco-de-2021-310848051">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cgdin/sof/fazenda/me-n-2.220-de-24-de-marco-de-2021-310848051</a>

(continua)

(continuação)

	<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Portaria</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>	<b>Link</b>
28	<b>ME Fazenda SPE</b>	Ministério da Economia / Secretaria de Política Econômica da Secretaria Especial de Fazenda	Portaria nº 8.170, de 7 de julho de 2021	07/07/2021	Estabelece os procedimentos para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da Secretaria de Política Econômica da Secretaria Especial de Fazenda do Ministério da Economia	<a href="#">PORTARIA SPE/FAZENDA/ME Nº 8.170, DE 7 DE JULHO DE 2021 - PORTARIA SPE/FAZENDA/ME Nº 8.170, DE 7 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
29	<b>ME Fazenda STN</b>	Ministério da Economia / Secretaria do Tesouro Nacional	Portaria Nº 621, de 15 de dezembro de 2020	15/12/2020	Dispõe sobre o Programa de Gestão da Secretaria do Tesouro Nacional - STN.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-stn-n-621-de-15-de-dezembro-de-2020-295223803">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-stn-n-621-de-15-de- dezembro-de-2020-295223803</a>
30	<b>ME RFB</b>	<b>Ministério da Economia / Receita Federal do Brasil</b>	<b>Portaria nº 68, de 27/09/2021</b>	<b>27/09/2021</b>	<b>Estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.</b>	
31	<b>ME SECINT</b>	Ministério da Economia / Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais.	Portaria nº 381, de 11 de janeiro de 2021	11/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais para implementação do Programa de Gestão do Ministério da Economia no âmbito da Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-secint/me-n-381-de-11-de-janeiro-de-2021-298915771">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-secint/me-n-381-de-11-de- janeiro-de-2021-298915771</a>
32	<b>ME SEPEC</b>	Ministério da Economia / Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade.	Portaria nº 4.434, de 29/04/2021	29/04/2021	Estabelece os procedimentos gerais para a implementação do Teletrabalho no âmbito da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sepec/me-n-4.434-de-29-de-abril-de-2021-317042281">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-sepec/me-n-4.434-de-29-de- abril-de-2021-317042281</a>
			Portaria nº 7.300, de 23/06/2021	23/06/2021	Retifica a Portaria ME SEPEC 4.434	<a href="#">PORTARIA SEPEC/ME Nº 7.300, DE 23 DE JUNHO DE 2021 - PORTARIA SEPEC/ME Nº 7.300, DE 23 DE JUNHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
33	<b>ME SEPEC SPPE</b>	Ministério da Economia / Secretaria de Políticas Públicas de Emprego da Secretaria de Produtividade, Emprego e Competitividade	Portaria 6.093, de 21/05/2021	21/05/2021	Estabelece procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Políticas Públicas de Emprego - SPPE. (da Sec Produtividade, Emprego e Competitividade- SEPEC)	<a href="#">PORTARIA SPPE/SEPEC/ME Nº 6.093, DE 21 DE MAIO DE 2021 - PORTARIA SPPE/SEPEC/ME Nº 6.093, DE 21 DE MAIO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
34	<b>ME SEPEC SDIC</b>	Ministério da Economia / Secretaria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio, Serviços e Inovação da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade	Portaria nº 7.380, de 24/06/2021	24/06/2021	Estabelece os procedimentos gerais para a implementação do TELETRABALHO no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento da Indústria, Comércio, Serviços e Inovação da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia.	<a href="#">PORTARIA SDIC/SEPEC/ME Nº 7.380, DE 24 DE JUNHO DE 2021 - PORTARIA SDIC/SEPEC/ME Nº 7.380, DE 24 DE JUNHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
35	<b>ME CARF</b>	Ministério da Economia / Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.	Portaria nº 23.385, de 11 de novembro de 2020	11/11/2020	Regulamenta o programa de gestão, na modalidade de teletrabalho, no âmbito do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-carf/me-n-23.385-de-11-de-novembro-de-2020-288061924">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-carf/me-n-23.385-de-11-de- novembro-de-2020-288061924</a>
36	<b>ME CVM</b>	Ministério da Economia / Comissão de Valores Mobiliários.	Portaria CVM/PTE nº 126, de 21/07/2021	21/07/2021	Regulamenta o Programa de Gestão no âmbito da Comissão de Valores Mobiliários.	<a href="#">Portaria CVM/PTE/Nº 126, DE 21 DE JULHO DE 2021 - Portaria CVM/PTE/Nº 126, DE 21 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
37	<b>ME ENAP</b>	Ministério da Economia / Fundação Escola Nacional de Administração Pública	Portaria nº 71, de 3 de março de 2021	03/03/2021	Estabelece as diretrizes e procedimentos gerais de implementação do programa de gestão no âmbito da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-71-de-3-de-marco-de-2021-306736107">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-n-71-de-3-de-marco-de- 2021-306736107</a>
38	<b>ME IBGE</b>	Ministério da Economia / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	ME IBGE: Portaria nº 243, de 30/07/2021	30/07/2021	Institui procedimentos gerais relativos à implementação do Programa de Gestão no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	<a href="#">P.PR243_2021_InstituiProcedimento sgeraisrelativosaimplementacaodoP GD_assinado.pdf (www.gov.br)</a>
39	<b>ME INPI</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional da Propriedade Industrial.	Portaria INPI/PR nº 15, de 26 de janeiro de 2021	26/01/2021	Institui e regulamenta o Programa de Gestão no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria/inpi/pr-n-15-de-26-de-janeiro-de-2021-301135988">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria/inpi/pr-n-15-de-26-de- janeiro-de-2021-301135988</a>
40	<b>ME INMETRO</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	Portaria nº 101, de 4 de março de 2021	04/03/2021	Autoriza e estabelece a Norma de Procedimentos Gerais (NPG) para implementação do Programa de Gestão de Pessoas por Resultados, na modalidade de teletrabalho, em regime de execução integral e parcial no âmbito do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-101-de-4-de-marco-de-2021-307034131">https://www.in.gov.br/web/dou/-/ portaria-n-101-de-4-de-marco-de- 2021-307034131</a>
41	<b>ME INSS</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social	Portaria nº 1038, de 07/10/2020.	07/10/2020	Autoriza e estabelece normas gerais para a implementação de Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social.	<a href="#">PORTARIA Nº 1.038, DE 7 DE OUTUBRO DE 2020 - PORTARIA Nº 1.038, DE 7 DE OUTUBRO DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>

(continua)

(continuação)

	<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Portaria</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>	<b>Link</b>
42	<b>ME INSS Agências</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Agências da Previdência Social	Portaria nº 1.315, de 17 de junho de 2021	17/06/2021	Institui, a título de experiência-piloto, o Programa de Gestão do Atendimento Presencial - PGAP nas Agências da Previdência Social.	<a href="#">PORTARIA Nº 1.315, DE 17 DE JUNHO DE 2021 - PORTARIA Nº 1.315, DE 17 DE JUNHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
43	<b>ME INSS AUDGER</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Auditoria-Geral	Portaria nº 40, de 16/10/2020	16/10/2020	Regulamenta o Programa de Gestão na modalidade teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito Auditoria-Geral do Instituto Nacional do Seguro Social.	<a href="#">Arquivo PDF</a>
44	<b>ME INSS Centrais</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Centrais de Benefícios	Portaria nº 1.182, de 20 de novembro de 2020	20/11/2020	Institui as Centrais de Análise de Benefício, o Programa de Gestão na modalidade de regime de execução parcial, com dispensa do controle de frequência, e as Centrais de Análise de Alta Performance, como Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-1.182-de-20-de-novembro-de-2020-290038800">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-1.182-de-20-de-novembro-de-2020-290038800</a>
45	<b>ME INSS CORREG</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Corregedoria	Portaria nº 21, de 08 de outubro de 2020	08/10/2020	Estabelece regras e diretrizes para a implementação, operacionalização e acompanhamento de Programa de Gestão na modalidade de Teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito da Corregedoria do Instituto Nacional do Seguro Social.	<a href="#">Arquivo PDF</a>
46	<b>ME INSS DGPA</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração	Portaria nº 582, de 09 de outubro de 2020	09/10/2020	Estabelece regras para operacionalização, acompanhamento e Plano de Trabalho do Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral ou parcial no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração	<a href="#">Arquivo PDF</a>
47	<b>ME INSS DIRAT</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Diretoria de Atendimento	Portaria nº 271, de 09 de outubro de 2020	09/10/2020	Estabelece regras para operacionalização e acompanhamento do Programa de Gestão, na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral ou parcial, no âmbito da Diretoria de Atendimento e áreas vinculadas tecnicamente	<a href="#">Arquivo PDF</a>
48	<b>ME INSS DIRBEN</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Diretoria de Benefícios	Portaria nº 715, de 13 de outubro de 2020	13/10/2020	Estabelece regras para operacionalização, acompanhamento e Plano de Trabalho do Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral ou parcial no âmbito da Diretoria de Benefícios. [Ver Port. 1.254, de 23/12/20 sobre meta líquida e Port. 1268 de 15/01/21 sobre desconto de meta em virtude de falha nos sistemas)	<a href="#">Arquivo PDF</a>
49	<b>ME INSS DTI</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Diretoria de Tecnologia da Informação	Portaria nº 38, de 08 de outubro de 2020	08/10/2020	Estabelece as regras específicas do Programa de Gestão no âmbito da DTI e institui o primeiro processo seletivo para adesão	<a href="#">Arquivo PDF</a>
50	<b>ME INSS PRES</b>	Ministério da Economia / Instituto Nacional do Seguro Social / Presidência	Portaria nº 1.052, de 15 de outubro de 2020	15/10/2020	Autoriza e estabelece normas específicas para a implementação de Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito das unidades diretamente subordinadas à Presidência	<a href="#">Arquivo PDF</a>
51	<b>ME SUFRAMA</b>	Ministério da Economia / Superintendência da Zona Franca de Manaus	Portaria nº 45, de 25 de janeiro de 2021	25/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais de instituição do programa de gestão no âmbito da Superintendência da Zona Franca de Manaus - Suframa	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-45-de-25-de-janeiro-de-2021-301398510">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-45-de-25-de-janeiro-de-2021-301398510</a>
52	<b>ME SUSEP</b>	Ministério da Economia / Superintendência de Seguros Privados	Portaria nº 7798, de 13 de maio de 2021	13/05/2021	Estabelece procedimentos gerais para instituição do Programa de Gestão, no âmbito da Superintendência de Seguros Privados - Susep	<a href="#">PORTARIA SUSEP Nº 7798, DE 13 DE MAIO DE 2021 - PORTARIA SUSEP Nº 7798, DE 13 DE MAIO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
53	<b>ME PREVIC</b>	Ministério da Economia / Superintendência Nacional de Previdência Complementar	Resolução PREVIC nº 1, de 8 de dezembro de 2020	08/12/2020	Estabelece os procedimentos gerais para a implementação do Programa de Gestão no âmbito da Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-previc-n-1-de-8-de-dezembro-de-2020-294089238">https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-previc-n-1-de-8-de-dezembro-de-2020-294089238</a>
54	<b>ME SGD</b>	Ministério da Economia / Secretaria de Governo Digital - SGD da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Portaria SGD/ME nº 646, de 9 de abril de 2021	09/04/2021	Estabelece os procedimentos gerais para implementação do Programa de Gestão do Ministério da Economia, de que trata a Portaria ME nº 334, de 2 de outubro de 2020, no âmbito da Secretaria de Governo Digital - SGD da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, doravante denominado Programa de Gestão da SGD.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sgd/me-n-646-de-9-de-abril-de-2021-314019734">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sgd/me-n-646-de-9-de-abril-de-2021-314019734</a>

(continua)

(continuação)

	<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Portaria</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>	<b>Link</b>
55	ME SGC	Ministério da Economia / Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva do Ministério da Economia.	Portaria nº 5.065, de 30 de abril de 2021	30/04/2021	Estabelece os procedimentos gerais para instituição do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria-Executiva do Ministério da Economia.	<a href="#">PORTARIA SGC/ME Nº 5.065, DE 30 DE ABRIL DE 2021 - PORTARIA SGC/ME Nº 5.065, DE 30 DE ABRIL DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
56	ME SG SEDGGD	Ministério da Economia / Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital	Instrução Normativa COADI/ME nº 123, de 27 de novembro de 2020	27/11/2020	Estabelece os procedimentos gerais de instituição do programa de gestão no âmbito da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-coadi/me-n-123-de-27-de-novembro-de-2020-291278325">https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-coadi/me-n-123-de-27-de-novembro-de-2020-291278325</a>
57	MEC	Ministério da Educação	Portaria nº 267, de 30 de abril 2021	30/04/2021	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.	<a href="https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867">https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867</a>
58	MEC UnB	Ministério da Educação / Fundação Universidade de Brasília	Resolução do Conselho de Administração nº 25, de 20 de maio de 2021	20/05/2021	Regulamenta o programa de gestão de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995.	<a href="#">RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 25, DE 20 DE MAIO DE 2021 - RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 25, DE 20 DE MAIO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional</a>
59	MEC IFGoiano	Ministério da Educação / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	Portaria nº 782, de 12/08/2021	12/08/2021	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores em exercício no IF Goiano relativos à implementação do programa de gestão na Instituição.	<a href="#">PORTARIA Nº 782/SIPPAG/REI/IFGOIANO, DE 12 DE AGOSTO DE 2021 - PORTARIA Nº 782/SIPPAG/REI/IFGOIANO, DE 12 DE AGOSTO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
60	MEC IFSuldeMinas	Ministério da Educação / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas	Resolução nº 91, de 15/12/2020	15/12/2020	Dispõe sobre a aprovação da Normativa de Implementação do Programa de Gestão no IFSULDEMINAS	<a href="#">091.2020.pdf (ifsuldeminas.edu.br)</a>
61	MINFA DNIT	Ministério da Infraestrutura / Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	Instrução Normativa nº 6 /DNIT SEDE, de 12 de março de 2021	12/03/2021	Autoriza e estabelece normas gerais para a implementação do Programa de Gestão de Demandas no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-6/dnit-sede-de-12-de-marco-de-2021-308334269">https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-6/dnit-sede-de-12-de-marco-de-2021-308334269</a>
62	MJSP CADE	Ministério da Justiça e Segurança Pública / Conselho Administrativo de Defesa Econômica	Portaria nº 317, de 18/06/2021	18/06/2021	Institui o Programa de Gestão (PG.Cade) no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica. [Revogou a Portaria nº 395 de 04/12/2020]	<a href="#">PORTARIA CADE Nº 317, DE 18 DE Junho DE 2021 - PORTARIA CADE Nº 317, DE 18 DE Junho DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
63	MJSP PF	Ministério da Justiça e Segurança Pública / Polícia Federal	Instrução Normativa nº 207, de 26/08/2021	26/08/2021	Estabelece critérios e procedimentos para instituição do programa de gestão no âmbito da Polícia Federal	<a href="#">bs163 (www.gov.br)</a>
64	MMFDH	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	Portaria nº 3.489, de 28 de dezembro de 2020	28/12/2020	Dispõe sobre o fluxo, atribuições e procedimentos administrativos a serem observados pelos dirigentes ou autoridades máximas de unidade e pelos Chefes Imediatos, na implementação do Programa de Gestão no âmbito do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, de que trata a Instrução Normativa nº 65, de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3.489-de-28-de-dezembro-de-2020-296815751">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3.489-de-28-de-dezembro-de-2020-296815751</a>
65	MCOM	Ministério das Comunicações	Portaria nº 2.049/SEI-MCOM, de 19 de fevereiro de 2021	19/02/2021	Autoriza a implementação do Programa de Gestão, no âmbito do Ministério das Comunicações.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.049/sei-mcom-de-19-de-fevereiro-de-2021-305671379">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.049/sei-mcom-de-19-de-fevereiro-de-2021-305671379</a>
66	MCOM	Ministério das Comunicações / Secretaria Executiva	Portaria SEEXEC nº 2405, de 13/04/21.	13/04/2021	Estabelece os procedimentos específicos e divulga a Tabela de Atividades no âmbito do Programa de Gestão da Secretaria Executiva do Ministério das Comunicações	<a href="#">SEI_MCTI7022185Portaria.pdf (www.gov.br)</a>

(continua)

(continuação)

	<b>Sigla</b>	<b>Órgão</b>	<b>Portaria</b>	<b>Data</b>	<b>Ementa</b>	<b>Link</b>
67	<b>MME</b>	Ministério de Minas e Energia	Portaria Normativa nº 9, de 28 de abril de 2021	28/04/2021	Aprovar o Programa de Gestão de Teletrabalho, anexo a esta Portaria, e estabelecer as orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelas unidades organizacionais integrantes da estrutura regimental, exclusivamente, do Ministério de Minas e Energia.	<a href="https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-n-9-de-28-de-abril-de-2021-317437073">https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-n-9-de-28-de-abril-de-2021-317437073</a>
68	<b>MDR</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional	Portaria nº 2.867, de 13 de novembro de 2020	13/11/2020	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério do Desenvolvimento Regional e de suas entidades vinculadas.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.867-de-13-de-novembro-de-2020-288298029">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.867-de-13-de-novembro-de-2020-288298029</a>
69	<b>MDR CJ</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Consultoria Jurídica	Portaria nº 117, de 20 de janeiro 2021	20/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Consultoria Jurídica, Ministério do Desenvolvimento Regional relativos à implementação de Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-117-de-20-de-janeiro-de-2021-300433412">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-117-de-20-de-janeiro-de-2021-300433412</a>
70	<b>MDR SE</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretária Executiva e Secretaria de Coordenação Estrutural e Gestão Corporativa	Portaria nº 191, de 2 de fevereiro 2021	02/02/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria-Executiva e da Secretaria de Coordenação Estrutural e Gestão Corporativa -MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL relativos à implementação de Programa de Gestão	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-191-de-2-de-fevereiro-de-2021-302598058">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-191-de-2-de-fevereiro-de-2021-302598058</a>
71	<b>MDR SNH</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretaria Nacional de Habitação	Portaria nº 99, de 18 de janeiro de 2021	18/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria Nacional de Habitação, relativos à implementação de Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-99-de-18-de-janeiro-de-2021-299791384">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-99-de-18-de-janeiro-de-2021-299791384</a>
72	<b>MDR SMDRU</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano	Portaria nº 92, de 18 de janeiro de 2021	18/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano, relativos à implementação de Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-92-de-18-de-janeiro-de-2021-300753328">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-92-de-18-de-janeiro-de-2021-300753328</a>
			Portaria nº 446, de 15 de março de 2021	15/03/2021	Altera a Portaria Nº 92, de 18 de janeiro de 2021, publicada no DOU, Seção 1, página 17, do dia 26 de janeiro de 2021, que trata sobre o Programa de Gestão da Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-446-de-15-de-marco-de-2021-309039118">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-446-de-15-de-marco-de-2021-309039118</a>
73	<b>MDR SEDEC</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretaria Nacional Defesa Civil	Portaria nº 131, de 25 de janeiro de 2021	25/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil, relativos à implementação de Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-131-de-25-de-janeiro-de-2021-301577079">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-131-de-25-de-janeiro-de-2021-301577079</a>
74	<b>MDR SNS</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretaria Nacional Saneamento	Portaria nº 121, de 21 de janeiro de 2021	21/01/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria Nacional de Saneamento, relativos à implementação do Programa de Gestão	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-121-de-21-de-janeiro-de-2021-300433487">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-121-de-21-de-janeiro-de-2021-300433487</a>
75	<b>MDR SNSH</b>	Ministério do Desenvolvimento Regional / Secretaria Nacional Segurança Hídrica	Portaria nº 338, de 26 de fevereiro de 2021	26/02/2021	Estabelece os procedimentos gerais a serem observados no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Hídrica, relativos à implementação de Programa de Gestão.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-338-de-26-de-fevereiro-de-2021-305700795">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-338-de-26-de-fevereiro-de-2021-305700795</a>
76	<b>MMA</b>	Ministério do Meio Ambiente	Portaria nº 295, de 07/07/2021	07/07/2021	Autoriza a implementação do Programa de Gestão, no âmbito do Ministério do Meio Ambiente e entidades vinculadas.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-295-de-07-de-julho-de-2021-300433487">PORTARIA MMA Nº 295, DE 7 DE JULHO DE 2021 - PORTARIA MMA Nº 295, DE 7 DE JULHO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional (in.gov.br)</a>
77	<b>MTUR</b>	Ministério do Turismo	Instrução Normativa MTUR Nº 1, de 15 de janeiro de 2021	15/01/2021	Autoriza e estabelece normas gerais para implementação do primeiro ciclo do Programa de Gestão na modalidade teletrabalho, no âmbito do Ministério do Turismo.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-mtur-n-1-de-15-de-janeiro-de-2021-299295752">https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-mtur-n-1-de-15-de-janeiro-de-2021-299295752</a>
78	<b>PR</b>	Presidência da República / Secretaria Geral	Portaria nº 97, de 1º de dezembro de 2020	01/12/2020	Dispõe sobre a implementação de programas de gestão, na modalidade teletrabalho, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC no âmbito da Presidência da República.	<a href="https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-97-de-1-de-dezembro-de-2020-291518894">https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-97-de-1-de-dezembro-de-2020-291518894</a>

## **APÊNDICE D** – Dados coletados nos Atos Normativos

A coleta dos dados buscados a partir dos itens definidos no modelo de análise apresentado no quadro 4, seção 3.3.2.1, foi realizada mediante o uso de um aplicativo de gerenciamento de pesquisas, usualmente utilizado para criar questionários, onde foram colocadas em forma de perguntas os itens que seriam analisados em cada ato normativo. Este procedimento foi adotado por facilitar a tabulação de dados mediante ferramentas próprias do aplicativo, em especial a geração de planilhas. Os dados foram obtidos da leitura direta dos atos normativos, com a adoção de alguns critérios na sua interpretação em alguns casos, conforme explicado na seção 3.3.2.3, técnica de análise.

Foi gerada uma planilha com as informações coletadas, composta por 39 linhas, uma para cada ato normativo. Estes dados foram consolidados e foi feita uma comparação entre os parâmetros escolhidos pela RFB com os das demais unidades. Foram coletadas também outras informações de interesse sobre o teletrabalho, além dos que estavam sendo inicialmente procurados, que são “achados” desta pesquisa.

Os dados coletados e os registros feitos são apresentados nas páginas a seguir.

	Identificação do Ato Normativo	[Servidores públicos de cargo efetivo ("RJU")]	[Cargos em comissão (livre nomeação e exoneração)]	[Empregados Públicos ("CLT")]	[Contratados temporários (Lei 8.745/1993)]
1	Ancine Resolução 112/2021	Sim	Sim	Não	Não
2	ANP Portaria 9/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
3	ANP SCL Portaria 28/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
4	ANTAQ Portaria 304/2020	Sim	Sim	Sim	Sim
5	Anvisa Portaria 173/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
6	AGU Carreiras administrativas Port. n 17/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
7	AGU Carreiras Jurídicas Portaria 3/2021	Sim	Não é da carreira		
8	CGU Portaria nº 1.082/2021				
9	Min Cidadania - Sec Exec. Port. 158/2021				
10	Min Ciência Tec. Inovação - MCTI Portaria 5.120/2021 (geral)				
11	UnB Resolução CAD n 25/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
12	Min Infraestrutura DNIT IN 6/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
13	Polícia Federal - IN n 207/2021 (Cargos auxiliares)	Sim	Não	Não	Não
14	Min Mulher Família Dir Hum Portaria 3.489/2020	Sim	Sim	Sim	Não
15	Min Comunicações (geral) Port. n 2.049/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
16	Min Comunicações-Sec Executiva Port. 2.405/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
17	Min Minas Energia Port. n 9/2021 (geral)	Sim	Sim	Sim	Sim
18	Min Meio Ambiente Port. 295/2021 (geral)				
19	Min Turismo Portaria 1/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
20	Presidência da República - Portaria n 97/2020				
21	Min Desenv. Regional Port. n 2.867/2020 geral	Sim	Sim	Sim	Sim
22	Min Des. Reg. Sec Exec e Sec Coord.- Port. 191/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
23	Min Des Reg - Sec Nac. Habitação Port. 99/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
24	ME PGFN Portaria 25.598/2020	Sim	Sim	Sim	Sim
25	SECINT -ME Port. n 381/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
26	CARF Portaria n 23.385/2020	Sim	Sim	Sim	Não
27	CVM Portaria n 126/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
28	ME ENAP Portaria 71/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
29	Susep Portaria n 7.798/2021	Sim		Sim	
30	Previc ME Resolução n 1/2020				
31	SEDGG Gabinete Portaria n 10.718/2021	Sim	Sim	Sim	Sim
32	SEDGG SGP - IN n 4/2021 (pais da IN 65)	Sim	Sim	Sim	Sim
33	Fazenda- Sec Orçamento Federal Port. 1.030/2021				
34	Fazenda - STN Portaria n 1.238/2022 (nova)	Sim	Sim	Sim	Sim
35	INSS Presidência Por.t n 1.038, de 7out2020 (matriz das INSS)	Sim	Sim	Sim	Sim
36	INSS AUDGER (Auditoria Geral) Port. n 40/2020	Sim	Sim	Sim	Sim
37	INSS CORREG Port. n 21/2020 (Corregedoria)				
38	INSS Dirat (Atendimento) Port. n 271 de 9out2020	Sim	Sim	Sim	Sim
39	ia 68/2021 (nova, com 118/22)	Sim	Sim	Sim	Sim

	Se houver, descrever critério de seleção além dos previstos no art. 12 da IN 65/2020.
1- Ancine	
2- ANP	
3- ANP SCL	
4- ANTAQ	
5- Anvisa	Art. 7º, prevê requisitos técnicos-comportamentais.
6- AGU (car. Adm.)	art. 5 descreve características esperadas no perfil profissional
7- AGU (car. Jur.)	
8- CGU	
9- M. Cidadania	A portaria não especifica os servidores. // Art. 5º leva em conta o perfil adequado, considerando habilidades, conhecimento e experiência.
10- MCTI	
11- UnB	Recomenda que o participante apresente determinadas características, art. 11.
12- M. Infra. DNIT	
13- PF (cargos aux.)	
14- M. MFDH	
15- M. Comunic.	
16- M. Comunic. Sec Ex.	
17- M. Min Energia	
18- M. Meio Amb	
19- M. Turismo	
20- Pres. República	
21- M. Des. Reg.	
22- M. Des. Reg. Sec Ex	
23- M. Des. Regi. SNH	
24- PGFN	
25- SECINT	
26- CARF	
27- CVM	
28- ENAP	
29- Susep	
30- Previc	
31- SEDGG Gab	
32- SEDGG SGP	
33- SOF	
34- STN	art. 15. (competência em gestão do tempo, planejamento, inteligência e equilíbrio emocional)
35- INSS Pres	
36- INSS Audger	
37- INSS Correg	
38- INSS Dirat	
39- RFB	



	Critérios de vedação de participantes (quem não pode participar do teletrabalho)							
	Servidor em Estágio probatório	Quem exerce qualquer cargo de Chefia	Quem exerce determinadas chefias	Quem cometeu falta disciplinar	Quem descumpriu normas do programa	Quem Não atingiu determinadas metas	Ter exercido a atividade por determinado período	Outros
1- Ancine								
2- ANP								
3- ANP SCL								
4- ANTAQ								
5- Anvisa								
6- AGU (car. Adm.)				Sim				
7- AGU (car. Jur.)			Sim	Sim				Sim
8- CGU		Sim						
9- M. Cidadania								Sim
10- MCTI								
11- UnB								
12- M. Infra. DNIT								
13- PF (cargos aux.)		Sim						
14- M. MFDH								Sim
15- M. Comunic.								
16- M. Comunic. Sec Ex.								
17- M. Min Energia	Sim			Sim	Sim			
18- M. Meio Amb	Sim			Sim			Sim	
19- M. Turismo			Sim					
20- Pres. República								
21- M. Des. Reg.			Sim	Sim				Sim
22- M. Des. Reg. Sec Ex				Sim				Sim
23- M. Des. Regi. SNH		Sim	Sim	Sim				Sim
24- PGFN				Sim				
25- SECINT	Sim		Sim	Sim		Sim		
26- CARF					Sim	Sim		
27- CVM						Sim		
28- ENAP								Sim
29- Susep					Sim	Sim		
30- Previc	Sim							
31- SEDGG Gab								
32- SEDGG SGP								
33- SOF								
34- STN								
35- INSS Pres			Sim	Sim		Sim		Sim
36- INSS Audger			Sim	Sim		Sim		Sim
37- INSS Correg			Sim	Sim		Sim		
38- INSS Dirat			Sim	Sim		Sim		
39- RFB	Não	Não	Sim	Sim		Sim	Não	Sim

	Se houver, descrever outros critérios de vedação
1- Ancine	Não específica
2- ANP	Não específica
3- ANP SCL	Não específica
4- ANTAQ	não específica
5- Anvisa	Não descreve vedações.
6- AGU (car. Adm.)	não se aplica aos Procuradores e Advogados
7- AGU (car. Jur.)	Com menos de 1 ano de exercício na AGU
8- CGU	Que seja supervisor de estagiário.
9- M. Cidadania	Art. 11 Servidor com avaliação desempenho individual inferior a 80%
10- MCTI	Não específica
11- UnB	Não específica
12- M. Infra. DNIT	Art. 14, atribui aos dirigentes máximos das unidades os critérios.
13- PF (cargos aux.)	atividades atendimento ao público
14- M. MFDH	Não específica. Atribui aos dirigentes.
15- M. Comunic.	Não específica
16- M. Comunic. Sec Ex.	Não específica
17- M. Min Energia	Não específica
18- M. Meio Amb	Não específica
19- M. Turismo	art. 3º Vedado para DAS 4 ou superior
20- Pres. República	Não específica
21- M. Des. Reg.	Ter resultado inferior a 80% na avaliação de desempenho individual para fins de gratificação de desempenho
22- M. Des. Reg. Sec Ex	ter resultado inferior a 80% na avaliação desempenho institucional para pagamento gratificações.
23- M. Des. Regi. SNH	Servidor que tem resultado inferior a 80% na avaliação desempenho para gratificação.
24-PGFN	Não específica
25- SECINT	DAS 5 não pode. DAS 4 só parcial.
26- CARF	Vedação por 1 ano para quem descumpriu metas e obrigações.
27- CVM	Não específica
28- ENAP	Na Tabela de Atividades relaciona as que são presenciais.
29- Susep	Não específica
30- Previc	Não específica
31- SEDGG Gab	Não específica
32- SEDGG SGP	Não coloca critérios de vedação.
33- SOF	Não específica
34- STN	adota a IN 65 na Integra. Vide Art. 12.
35- INSS Pres	Art. 17 Não se declarar possuidor de perfil adequado
36- INSS Audger	Veda quem não declara possuir perfil adequado. Veda DAS 5.
37- INSS Correg	Veda quem não se declarar possuidor de perfil adequado.
38- INSS Dirat	O servidor não declarar que tem perfil adequado.
39- RFB	Estar em setor que não tenha chefe titular ou substituto

	Tem Limite máximo de participantes?	Se "sim" na resposta anterior, qual o limite máximo de participantes?	Tem limite mínimo de participantes?	Se "sim", qual o limite mínimo de participantes?
1- Ancine	Não se aplica	Não especifica. Atribui aos dirigentes	Não	
2- ANP	Não se aplica	Art. 9º, atribui as unidades decidirem.	Não	
3- ANP SCL	Não		Não	
4- ANTAQ	Não se aplica	não especifica	Não	
5- Anvisa	Não		Não	
6- AGU (car. Adm.)	Sim	50% do pessoal	Não	
7- AGU (car. Jur.)	Sim	50% regra geral. 30% para servidores em ministérios e autarquias	Não	
8- CGU	Não		Não	
9- M. Cidadania	Sim	90% em regime integral.	Não	
10- MCTI	Não se aplica	Atribui aos dirigentes decidir. Art. 7.	Não	
11- UnB	Não		Não	
12- M. Infra. DNIT	Não se aplica		Não se aplica	
13- PF (cargos aux.)	Não se aplica	a ser definido pelo dirigente da unidade	Não se aplica	
14- M. MFDH	Não		Não	
15- M. Comunic.	Sim	90% dos integrantes de cada Secretaria	Não	
16- M. Comunic. Sec Ex.	Sim	90% dos integrantes da Sec. Executiva	Não	
17- M. Min Energia	Não se aplica	Cada Secretaria vai definir um limite	Não	
18- M. Meio Amb	Não se aplica	Atribui aos dirigentes de unidades	Não	
19- M. Turismo	Não		Não	
20- Pres. República	Não se aplica	atribui as unidades		
21- M. Des. Reg.	Sim	60% de servidores de cada Secretaria	Não	
22- M. Des. Reg. Sec Ex	Sim	60%, conforme disposto na Port. geral (2.867/2020)	Não	
23- M. Des. Regi. SNH	Sim	60%, conforme disposto na Port. geral (2.867/2020)	Não	
24- PGFN	Não		Não	
25- SECINT	Não		Não	
26- CARF	Não	pode o total de servidores.	Não	
27- CVM	Sim	50% servidores para reg. Integral, para regime parcial não tem limite	Não	
28- ENAP	Não		Não	
29- Susep	Sim	80% em teletrabalho. 100% Programa Gestão	Não	
30- Previc	Não		Não	
31- SEDGG Gab	Não	Pode 100%	Não	
32- SEDGG SGP	Não		Não	
33- SOF	Não		Não	
34- STN	Não		Não	
35- INSS Pres	Sim	Nas áreas Fim e Meio, 100%. No atendimento 70%.	Não	
36- INSS Audger	Não		Não	
37- INSS Correg	Sim	70% do quadro funcional.	Não	
38- INSS Dirat	Não		Não	
39- RFB	Não	Não há limite, mas restrições para atividades que dependem de presença física e atendimento ao público	Não	

	Qual o tempo mínimo de desempenho das atividades para entrar em teletrabalho, em meses?	Regime previsto de execução do teletrabalho:	Prazo de permanência do servidor no teletrabalho
1- Ancine	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
2- ANP	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
3- ANP SCL	omisso	Só Integral	Indefinido
4- ANTAQ	omissa	Integral e Parcial	Indefinido
5- Anvisa	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
6- AGU (car. Adm.)	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
7- AGU (car. Jur.)	12 meses	Outro	Indefinido
8- CGU	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
9- M. Cidadania	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
10- MCTI	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
11- UnB	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
12- M. Infra. DNIT	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
13- PF (cargos aux.)	a ser definido pelo dirigente da unidade	Integral e Parcial	Indefinido
14- M. MFDH	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
15- M. Comunic.	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
16- M. Comunic. Sec Ex.	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
17- M. Min Energia	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
18- M. Meio Amb	3 meses	Integral e Parcial	Indefinido
19- M. Turismo	omisso	Integral e Parcial	Definido
20- Pres. República	atribui aos dirigentes	Integral e Parcial	Omisso
21- M. Des. Reg.	Atribuiu a cada dirigente	Integral e Parcial	Outro
22- M. Des. Reg. Sec Ex	Não exige tempo mínimo, art. 5º.	Integral e Parcial	Indefinido
23- M. Des. Regi. SNH	Não tem tempo mínimo, art. 5º	Integral e Parcial	Indefinido
24- PGFN	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
25- SECINT	omisso	Integral e Parcial	Definido
26- CARF	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
27- CVM	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
28- ENAP	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
29- Susep	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
30- Previc	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
31- SEDGG Gab	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
32- SEDGG SGP	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
33- SOF	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
34- STN	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
35- INSS Pres	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
36- INSS Audger	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
37- INSS Correg	omisso	Integral e Parcial	Definido
38- INSS Dirat	omisso	Integral e Parcial	Indefinido
39- RFB	omisso	Integral e Parcial	Indefinido

	Prazo de antecedência mínima para convocar servidor para comparecer a repartição	O descumprimento de metas pode implicar em desconto no salário?
1- Ancine	Não especificado	Não
2- ANP	mínimo 18 horas; máximo 72 horas	Não
3- ANP SCL	72 horas	Não
4- ANTAQ	Não especificado	Não
5- Anvisa	Não especificado	Não
6- AGU (car. Adm.)	5 dias	Não
7- AGU (car. Jur.)	5 dias	Não
8- CGU	4 horas	Sim
9- M. Cidadania	7 dias regra geral; 48 horas DAS-4; 24 horas DAS 5 ou 6.	Não
10- MCTI	72 horas regra geral; 48 horas DAS 3 ou 4; 24 horas DAS 5 ou 6	Não
11- UnB	Não especificado	Não
12- M. Infra. DNIT	3 dias integral; 24 horas parcial	Não
13- PF (cargos aux.)	Não especificado	Não
14- M. MFDH	Não especificado	Não
15- M. Comunic.	48 horas	Não
16- M. Comunic. Sec Ex.	48 horas	Não
17- M. Min Energia	Não especificado	Não
18- M. Meio Amb	24 horas	Sim
19- M. Turismo	Não especificado	Não
20- Pres. República		não
21- M. Des. Reg.	48 horas	Não
22- M. Des. Reg. Sec Ex	48 horas	Não
23- M. Des. Regi. SNH	48 horas	Não
24- PGFN	5 dias	Não
25- SECINT	2 dias úteis	Não
26- CARF	24 horas	Não
27- CVM	24 horas	Não
28- ENAP	Não especificado	Não
29- Susep	48 horas	Não
30- Previc	24 horas	Não
31- SEDGG Gab	3 dias corridos	Não
32- SEDGG SGP	24 horas	Não
33- SOF	1 dia útil	Sim
34- STN	24 horas	Não
35- INSS Pres	10 dias (integral); 24 horas (parcial)	Não
36- INSS Audger	10 dias (integral); 24 horas (parcial)	Não
37- INSS Correg	10 dias (integral); 24 horas (parcial)	Não
38- INSS Dirat	10 dias (integral); 24 horas (parcial)	Sim
39- RFB	48 horas	Não

	Quanto aos tipos de critérios de mensuração de produtividade:	Os períodos de avaliação são:
1- Ancine	Outra situação	Outra periodicidade
2- ANP	Outra situação	Outra periodicidade
3- ANP SCL	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
4- ANTAQ	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
5- Anvisa	Possui critérios objetivos e subjetivos	Trimestral
6- AGU (car. Adm.)	Outra situação	Semestral
7- AGU (car. Jur.)	Outra situação	Outra periodicidade
8- CGU	Possui critérios objetivos e subjetivos	Mensal
9- M. Cidadania	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
10- MCTI	Outra situação	Outra periodicidade
11- UnB	Outra situação	Semestral
12- M. Infra. DNIT	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
13- PF (cargos aux.)	Possui critérios objetivos e subjetivos	Semestral
14- M. MFDH	Outra situação	Outra periodicidade
15- M. Comunic.	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
16- M. Comunic. Sec Ex.	Outra situação	
17- M. Min Energia	Outra situação	Outra periodicidade
18- M. Meio Amb	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
19- M. Turismo	Outra situação	Outra periodicidade
20- Pres. República	Outra situação	
21- M. Des. Reg.	Outra situação	Outra periodicidade
22- M. Des. Reg. Sec Ex	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
23- M. Des. Regi. SNH	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
24- PGFN	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
25- SECINT	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
26- CARF	Possui critérios objetivos e subjetivos	Trimestral
27- CVM	Possui critérios objetivos e subjetivos	Mensal
28- ENAP	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
29- Susep	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
30- Previc	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
31- SEDGG Gab	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
32- SEDGG SGP	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
33- SOF	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
34- STN	Possui critérios objetivos e subjetivos	Outra periodicidade
35- INSS Pres	Possui critérios objetivos e subjetivos	Trimestral
36- INSS Audger	Outra situação	Outra periodicidade
37- INSS Correg	Possui critérios objetivos e subjetivos	Mensal
38- INSS Dirat	Outra situação	Mensal
39- RFB	Possui critérios objetivos e subjetivos	Trimestral

	Há adicional de produtividade para os participantes?	Se sim na resposta anterior, qual o percentual do acréscimo de produtividade exigido?	É permitido aproveitar o resultado excedente de metas de um período para o período subsequente (ou outro período)?
1- Ancine	Não		Não
2- ANP	Não se aplica	Cada dirigente de unidade irá definir	Não
3- ANP SCL	Não		Não
4- ANTAQ	Sim	0% a 25%	Não
5- Anvisa	Sim	Regra geral 20%. Exceções 0%, 10% e 30%.	Não
6- AGU (car. Adm.)	Não		Outra situação
7- AGU (car. Jur.)	Não se aplica		Outra situação
8- CGU	Sim	10% a 25%	Não
9- M. Cidadania	Não		Outra situação
10- MCTI	Não se aplica	Pode ser até 20%. Atribui aos dirigentes decidir	Outra situação
11- UnB	Não se aplica	atribui as definições para as Unidades	Não
12- M. Infra. DNIT	Sim	0% a 33%.	Não
13- PF (cargos aux.)	Não		Não
14- M. MFDH	Não se aplica		Outra situação
15- M. Comunic.	Sim	De 0% a 30%. a critério do Chefe Imediato!	Não
16- M. Comunic. Sec Ex.	Sim	20%, conforme Tabela Atividades	Outra situação
17- M. Min Energia	Não se aplica	Cada Secretaria irá definir	Não
18- M. Meio Amb.	Não se aplica	Não específica.	Outra situação
19- M. Turismo	Sim	Igual ou superior a 20%.	Outra situação
20- Pres. República	Não se aplica		
21- M. Des. Reg.	Não	Regra geral 0%. Até 30%. Unidade com passivo de processos	Outra situação
22- M. Des. Reg. Sec Ex.	Não		Outra situação
23- M. Des. Regi. SNH	Não		Outra situação
24- PGFN	Não		Outra situação
25- SECINT	Sim	De 10%.	Não
26- CARF	Sim		Outra situação
27- CVM	Não	De 0% a 50%. Na moda 15%.	Outra situação
28- ENAP	Sim	De 0% a 100%	Outra situação
29- Susep	Sim	0 a 10%.	Outra situação
30- Previc	Sim	Até 30% (moda de 10%)	Não
31- SEDGG Gab	Não		Outra situação
32- SEDGG SGP	Não		Outra situação
33- SOF	Não		Outra situação
34- STN	Sim	0 a 33,3%	Outra situação
35- INSS Pres	Sim	De 5 a 50%. (art. 22)	Outra situação
36- INSS Audger	Sim	20% para regime integral. 10% regime parcial	Outra situação
37- INSS Correg	Sim	De 10% a 33%.	Não
38- INSS Dirat	Sim	30% para regime integral e 10% para parcial	Outra situação
39- RFB	Não		Sim

	Infraestrutura	Integração de Equipes	
	O órgão é responsável pelo fornecimento de que itens abaixo: (Notebooks, cadeiras ergonômica, despesas com energia, internet)	Há obrigatoriedade de reuniões periódicas presenciais?	Se sim, qual a periodicidade das reuniões presenciais
1- Ancine	Outros	Não	
2- ANP	Computadores / notebooks	Não	
3- ANP SCL		Não	
4- ANTAQ		Não	
5- Anvisa		Não	
6- AGU (car. Adm.)	Computadores / notebooks	Sim	Não especificada
7- AGU (car. Jur.)		Não	
8- CGU		Não	
9- M. Cidadania		Não	
10- MCTI		Não	
11- UnB	Computadores / notebooks	Outra situação	Não especificada
12- M. Infra. DNIT		Não	
13- PF (cargos aux.)		Outra situação	
14- M. MFDH		Não	
15- M. Comunic.		Não	
16- M. Comunic. Sec Ex.		Não	
17- M. Min Energia		Não	
18- M. Meio Amb		Não	
19- M. Turismo		Não	
20- Pres. República		Não	
21- M. Des. Reg.	Computadores/notebooks, cadeiras ergonômicas, outros	Não	
22- M. Des. Reg. Sec Ex.	Computadores/notebooks, cadeiras ergonômicas, outros	Não	
23- M. Des. Regi. SNH	Computadores/notebooks, cadeiras ergonômicas, outros	Não	
24- PGFN		Não	
25- SECINT		Outra situação	
26- CARF		Não	
27- CVM		Sim	Quinzenal
28- ENAP		Não	
29- Susep		Não	
30- Previc		Outra situação	Não especificada
31- SEDGG Gab		Não	
32- SEDGG SGP		Não	
33- SOF		Não	
34- STN		Não	
35- INSS Pres		Não	
36- INSS Audger		Não	
37- INSS Correg		Não	
38- INSS Dirat		Não	
39- RFB	Computadores / notebooks	Não	



	Outras observações
1-Ancine	Planos de trabalho Semanais. Desligamento com descumprimento da meta por 3 x consecutivas ou 6 interpoladas em 1 trimestre. // Prevê que eventualmente a Ancine poderá prover a estrutura física e tecnológica! Art. 16.
2- ANP	atribui definições para as Unidades. Fala do 'perfil' do participante, define habilidades e características (art. 15). Não especifica metas como são. Art. 25, fala do computador cedido. Prazo de 6 meses de ambientação na implementação.
3- ANP SCL	Segue as normas gerais da Port. 9/2021 da ANP// Regime só integral.
4- ANTAQ	portarias não especificam vários itens. Metas semanais.
5- Anvisa	Tem interessante formato teletrabalho parcial, art. 10// Art. 3º preocupação com convívio social e laboral//
6- AGU (car. Adm.)	Possui 3 regimes: teletrabalho, semipresencial e presencial// Desligamento se não atingir a meta em 1 semestre. //Não diz sobre avaliação subjetiva // Art. 20, II, se o participante quiser voltar para o presencial, depende de ter lugar!
7- AGU (car. Jur.)	Carreiras Jurídicas. Prazo de convocação 5 dias. Omissa em vários pontos, e não é o caso de atribuir para dirigentes. Talvez porque já não tinham folha de ponto. Art. 14 a definição de metas será posterior(!) ao início do teletrabalho. Port. será reavaliada em 12 meses.
8- CGU	Rol de atividades extenso em Teletrabalho.
9- M. Cidadania	Prazo de comparecimento: regra geral 7 dias; DAS 5 ou 6 = 24 horas; DAS 4 = 48 horas// Art. 10, delegou aos Chefes competência para desligar servidores.
10- MCTI	Portaria geral. Até a data da Portaria da RFB, não foram publicadas portarias das unidades do MCTI. Então falta informação. // Prazo comparecer de 72 horas regra geral. DAS 5 ou 6 = 24 horas; DAS 4 = 48 horas. Art. 12 port. 5.161/21, art. 9 será excluído quem tirar nota de 0 a 4 três vezes consecutivas.
11- UnB	A resolução joga várias definições para as unidades, art. 12.
12- M. Infra. DNIT	Prazo comparecer 3 dias Integral e 24 horas Parcial//art. 12 obriga avaliação das competências técnicas do interessa em teletrabalho// Tabela de atividades bem flexível.
13- PF (cargos aux.)	programa em fase de testes de 6 meses, implementado em 26/08/21. Carreira Policial não pode (só como exceção). Cada dirigente de unidade define alguns parâmetros, art. 5º
14- M. MFDH	Portaria geral, atribui aos dirigentes definir. Não foi publicada nenhuma. Por isso muitos itens sem resposta. Tem uma anterior, projeto piloto, 365/2018, Min Direitos Humanos.
15-M. Comunic.	art. 24 descumprimento reiterado de metas pode ensejar apuração disciplinar. Não especifica na Portaria o período de avaliação.
16- M. Comunic. Sec Ex.	Segue os parâmetros da Port. do Min Com (2.049/21). Define percentual de 20% acréscimo produtividade, enquanto a Port. 2049 atribui aos chefes imediatos esta definição.
17- M. Min Energia	Art. 15 não fornecem os computadores, nem nada. Várias definições foram delegadas as Secretarias do Ministério. Autorizou as Agências reguladoras a fazerem seus próprios Programas de Gestão// Execução parcial implica definir os dias presenciais// Prazo máximo de 6 meses, renováveis art. 6º.
18- M. Meio Amb	Metas semanais// Pode reduzir salário se não cumprir// Ambientação ao modelo 6 meses.
19- M. Turismo	Portaria implementa o primeiro ciclo de teletrabalho, com duração de 1 ano. "ambientação". Atribui várias definições aos dirigentes. Até o momento não há outras portarias.
20- Pres. República	Art. 3º: Atribui aos dirigentes as definições do art. 10 da IN 65/2020.
21- M. Des. Reg.	Art.13 permite o empréstimo de bens como computador, cadeiras e outros! // Antecedência de convocação de 48 horas// Fase de ambientação de 6 meses.
22- M. Des. Reg. Sec Ex	Não especificaram vários itens.
23- M. Des. Regi. SNH	Bem sucinta. Segue a geral. Não especificou vários itens.
24-PGFN	Art. 16. Descreve a infraestrutura que o participante deve providenciar. Obriga as unidades a providenciar espaço de "co-trabalho"// Convocação com 5 dias uteis antecedência.

	Outras observações
25- SECINT	Regime parcial de 20 horas. // Plano de trabalho duração de 1 ano, prorrogável.
26- CARF	Teletrabalho para vários setores. Não trata sobre os Julgadores.
27- CVM	Programa começou em jan./22, conta com 400 servidores na modalidade integral.
28- ENAP	Prazo de convocação atribuído aos dirigentes.
29- Susep	O servidor é responsável pela infraestrutura e contas luz, internet. Não especifica o notebook. // Não especifica período avaliação das metas.
30- Previc	Resolução de 08/12/20. Caráter de avaliação dos 6 meses iniciais para posterior ajustes. Sucinta
31- SEDGG Gab	É o gabinete do órgão que expediu a IN 65/2020 (SEDGG/ME). Adota na integra.
32- SEDGG SGP	A SGP criou a IN 65/2020 e adota todos os parâmetros dela. A IN 4/2021 é muito sucinta.
33- SOF	Art. 19 e 20. Descumprimento de meta pode descontar salário. // antecedência de 1 dia útil.
34- STN	Item 25. Até computadores o servidor tem que providenciar. vide art. 14.STN
35- INSS Pres	(Matriz das normas do INSS) Art. 5ª, I, premissa da adequação do perfil do participante para aderir ao teletrabalho. // art. 9 Joga para cada Diretoria divulgar os critérios // art. 10 e 11: prazo de 10 dias de antecedência para regime integral e 24 horas para regime parcial.
36- INSS Audger	Art. 6, Regime parcial com 2 dias na repartição. Prazo de comparecimento = Port. da Presidência, > 10 dias regime integral, 24 horas regime parcial. Os Anexos não estão disponíveis, por isso vários itens sem resposta
37- INSS Correg	Prazo de permanência de 6 meses, prorrogável (art. 18)
38- INSS Dirat	Art. 11: no regime parcial, servidor deve comparecer 2 dias por semana presencial. Aparentemente não há avaliação qualitativa. Usa sistema de pontos// Prazo de comparecimento = da Port. da Presidência >10 dias para presencial e 24 horas para parcial
39- RFB	Item 15. Desligamento não atingimento de metas. 50% em 1 trimestre OU 100% em 2 trimestres