

# O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA EM TEMPO DE PANDEMIA DE CORONAVIRUS NO BRASIL

Felipe Arruda Brito\*

Fernanda Cláudia Araújo da Silva\*\*

**RESUMO:** Analisa-se o princípio da eficiência dentro do contexto de teletrabalho adotado a partir da pandemia de coronavírus no Brasil, por meio da legislação vigente à época, bem como da doutrina, no que diz respeito ao regime de teletrabalho, em conjunto ao princípio da eficiência. Dentro do contexto vivido pela pandemia de Covid-19 no Brasil, discute-se a respeito da possibilidade de efetiva realização de atividades por parte dos servidores com o teletrabalho, haja vista a adoção de ferramentas diferentes das usuais para a prestação dos serviços. Dessa forma, o estudo tem o intuito de investigar a respeito do atendimento ao princípio da eficiência em meio a esse regime de trabalho, isto é, de que maneira o interesse público poderá ser beneficiado com a mudança de paradigma, bem como possíveis metodologias para a verificação da eficiência do teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro. Por fim, verifica-se a respeito da perduração dos efeitos da adoção do regime de teletrabalho, isto é, se é pertinente que a Administração Pública permaneça, em parte, nesse regime, mesmo em um cenário em que as medidas de isolamento social não se façam mais necessárias. Quanto ao aspecto metodológico, a pesquisa tem bases doutrinárias, de fins exploratório-interpretativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teletrabalho. Administração Pública. Princípio da eficiência. COVID-19.

## TELEWORKING IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC IN BRAZIL

**ABSTRACT:** The principle of efficiency is analyzed within the context of teleworking adopted from the coronavirus pandemic in Brazil, through the legislation in force at the time, as well as the doctrine, with regard to the teleworking regime, together with the principle of efficiency. Within the context experienced by the Covid-19 pandemic in Brazil, there is a discussion about the possibility of effective activities carried out by servers with telework, given the adoption of different tools from the usual ones for the provision of services. In this way, the study aims to investigate the compliance with the principle of efficiency in the midst of this work regime, that is, how the public interest can benefit from the paradigm shift, as well as possible methodologies for the verification of the efficiency of telecommuting in the Brazilian legal system. Finally, it verifies the duration of the effects of adopting the teleworking regime, that is, whether it is pertinent for the Public Administration to remain, in part, in this regime, even in a scenario in which social isolation measures are not applied. make more necessary. As for the methodological aspect, the research has doctrinal bases, with exploratory-interpretative purposes.

**KEYWORDS:** Telework. Public administration. Principle of efficiency. COVID-19.

---

\* Graduando em Direito pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

\*\* Professora de Direito Administrativo do departamento de Direito Público da Faculdade de Direito, da Universidade Federal do Ceará.

## 1. INTRODUÇÃO

A crise de coronavírus provocou uma série de impactos no mundo, em decorrência da necessidade de adoção de medidas que impedissem a propagação do vírus. Uma das medidas de destaque foi o distanciamento social, ocasionando o aumento do teletrabalho (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020), o que fez com que muitos servidores públicos tivessem que se adequar ao trabalho remoto.

Utilizado em razão do contexto da crise sanitária vivido no país, o teletrabalho provocou profundas mudanças no contexto do serviço público, suscitando questionamentos a respeito de sua coadunação com o princípio da eficiência, bem como acerca dos impactos provocados na população em geral, contemplados por esta ideia.

Isto é, o agente público teve que buscar novas ferramentas e novos meios de se relacionar com o cidadão para perquirir o interesse público no caso concreto. Para além dos reflexos ao indivíduo encarregado para a realização do trabalho, a adoção do *home office* deve ser vista sob uma ótica que sopesa as consequências positivas e negativas ao interesse público. De maneira geral, dentre os efeitos que permeiam a discussão, citam-se: a questão da produtividade do servidor público em suas atividades, os recursos dispendidos pela Administração Pública, as diferenças de atendimento para os cidadãos afetados pelos serviços prestados, dentre outros.

Assim, após a mudança de cenário vivido para a realização dos trabalhos pertinentes à Administração Pública, questiona-se a respeito dos impactos a longo prazo das mudanças trazidas pela pandemia do novo coronavírus, tendo em vista, conforme será analisado, os possíveis benefícios que a transformação provocou para a eficiência na prestação do serviço, bem como na efetividade para o atendimento ao público em geral.

Todavia, devem ser analisados possíveis prejuízos para a eficiência da Administração Pública quando esta adota, de forma majoritária, o regime de trabalho remoto, isto é, de que maneira o serviço prestado, em alguma característica, poderá ser inferior àquele prestado de forma presencial.

Por fim, tendo em vista que o teletrabalho teve sua adesão maximizada no serviço público brasileiro em razão do caráter de urgência para a mitigação da disseminação da doença, analisar-se-á a viabilidade de manutenção da Administração Pública, em parte, no regime de *home office*, segundo o melhor interesse público.

## 2. A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

O teletrabalho pode ser descrito como um tipo de regime de trabalho realizado remotamente, a distância, através de tecnologias de conexão *online* (BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÉS, 2020). A definição pode ser complementada com a concepção do *European Framework Agreement on Telework*<sup>1</sup>, segundo a qual o trabalho, nesse regime, poderia ser performado na casa do trabalhador, dando uma noção de maior flexibilidade nas questões de espaço e de tempo (TAVARES, 2015).

Na Administração Pública, o Serpro foi o pioneiro em adotar o teletrabalho, em 2005 (VILLARINHO e PASCHOAL, 2016). Já Goulart (2009, *apud* OLIVEIRA e PANTOJA, 2018) afirma que o teletrabalho teria se iniciado anteriormente, no ano de 1997, durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio.

De toda forma, a legislação sobre o tema tardou a avançar, tendo, apenas no ano de 2011, equiparando os direitos dos trabalhadores presenciais aos do teletrabalho, com o advento da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, alterando a CLT (OLIVEIRA e PANTOJA, 2018).

Apesar de alguns órgãos brasileiros já adotarem o *home office* para as suas atividades<sup>2</sup>, a aceleração dessa adesão se deu, em maior parte, em decorrência da situação de urgência vivenciada pela pandemia de Covid-19, em meio às decretações de *lockdown* pelos entes federativos, impedindo a realização de atividades presenciais, à exceção das atividades essenciais. Essa tendência também acompanhou a sociedade como um todo, incluindo o setor privado, em que se verifica um aumento na porcentagem de trabalhadores nesse regime para o referido período (BELZUNEGUI-ERASO & ERRO-GARCÉS, 2020).

Dentre os esforços para a regulamentação do teletrabalho no período de pandemia, pode-se citar a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020,

---

<sup>1</sup> Assinado em julho de 2002 pela União Europeia, regulando as condições de trabalho, saúde, segurança, treinamento, e outros direitos coletivos dos trabalhadores.

<sup>2</sup> OLIVEIRA, OLIVEIRA e VEIGA, (2020) citam os seguintes órgãos públicos que já utilizam o teletrabalho: Banco do Brasil – BB; Detran - DF; Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, Receita Federal, Supremo Tribunal Federal – STF; Conselho Nacional de Justiça - CNJ; Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP; Tribunal Superior do Trabalho - TST; Tribunal de Contas da União - TCU, Tribunal Regional Eleitoral - TRE - PR; Tribunais de Justiça do Amazonas, do Distrito Federal e Territórios, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo, Maranhão entre outros.

estabelecendo 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, o qual contemplava o teletrabalho em regime de execução integral e em regime de execução parcial. Contudo, não há legislação nacional pertinente ao tema com relação especificamente à Administração Pública, demonstrando uma carência de maior regulação sobre o tema.

Assim, a transição das atividades presenciais para as remotas, no ano de 2020, não foi precedida de estudos técnicos que demonstrassem a viabilidade de mudança, fazendo com que diversos servidores públicos, burocratas de rua e de médio escalão, tivessem que se adaptar em meio ao cenário de crise, sem que, necessariamente, tenham sido adquiridas tecnologias de informação pelos órgãos afetados aos seus servidores. Tal contexto suscita questionamentos a respeito da real eficiência da mudança, o que gera dúvidas sobre a real possibilidade de se continuar nesse regime no período pós crise.

### 3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO TELETRABALHO

Mediante a edição da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, o princípio da eficiência passou a integrar na redação dos princípios que constavam expressamente na Constituição, demonstrando um avanço da reforma gerencial da Administração Pública brasileira.

Tendo em vista ser um princípio que pode adquirir diferentes significados, em diferentes contextos, passar-se-á à análise da doutrina sobre o tema, com o fito de melhor verificar a plausibilidade da prestação de um serviço público eficiente através do regime de teletrabalho.

Segundo a definição de Hely Lopes Meirelles (2016), a eficiência, um dos deveres da Administração Pública, está atrelada ao rendimento funcional do administrador público, bem como às suas consequências para o atendimento satisfatório das necessidades da comunidade e de seus membros:

... exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e **rendimento funcional**. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo **resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros** (MEIRELLES, 2016, p. 105 (grifou-se))

Assim, a eficiência da Administração Pública busca o atendimento satisfatório dos cidadãos por ela afetados, não bastando uma análise autocentrada

dos efeitos dela advindos, o que ocorre por decorrência do rendimento funcional dos burocratas envolvidos.

Dessa forma, a fim de se aferir a eficiência da adoção do *home office* no contexto brasileiro, deve-se verificar, também, se esse contexto favorece a persecução dos direitos dos integrantes da comunidade no caso concreto. Isto é, fazendo uma correlação com o art. 5º, LXXVIII da Constituição Federal, advida com a Emenda Constitucional nº 45/2004, os procedimentos administrativos devem estar envoltos ao direito à razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, em se tratando dos processos e procedimentos que são inerentes ao cotidiano da Administração Pública.

Outra importante definição foi trazida por Celso Bandeira (2014, p. 123), relacionando o princípio da eficiência ao princípio da “boa administração”, consagrada no Direito Italiano, segundo o qual se deve desenvolver a atividade administrativa: “... do modo mais congruente, mais **oportuno** e mais **adequado aos fins a serem alcançados**, graças à escolha dos **meios** e da **ocasião** de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto” (grifou-se)

Utilizando-se desse conceito para os fins delineados para este trabalho, verifica-se que o teletrabalho, para a Administração Pública, não pode ser tomado de forma generalizada, sem levar em consideração as unidades gestoras afetadas pela mudança de paradigma. Deve-se, também, verificar o grau de oportunidade para a finalidade a ser alcançada, bem como a ocasião finalística dessa política pública, a fim de se analisar se os meios estão adequados aos fins, em consonância ao princípio da proporcionalidade.

Para Di Pietro (2020, p. 250), o princípio da eficiência apresenta dois aspectos para o seu melhor entendimento. O primeiro deles está relacionada à atuação do agente público, enquanto a segunda, com a estruturação, organização da Administração Pública:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2020, p. 250)

Ou seja, não basta, tão somente, uma Administração Pública bem estruturada para a boa alocação de recursos e para a aferição de bons resultados. Necessita-se, também, de servidores públicos aptos e capazes para desempenhar a sua função com plenitude, a fim de que o princípio da eficiência seja atingido.

Por outro lado, mesmo que um determinado órgão da Administração Pública detenha uma estrutura tecnológica, tenha um organograma bem definido, além de dispor de todos os meios necessários para a realização de tarefas, se não houver agentes públicos capacitados e produtivos no desempenho de suas tarefas, em condições otimizadas de trabalho, o princípio da eficiência não será atendido em sua completude.

Assim, a definição da maximização do princípio da eficiência em relação ao regime de teletrabalho, segundo a análise integrada da doutrina sobre o tema, terá os seguintes pressupostos para a Administração Pública: (i) rendimento funcional do servidor público, com alto desempenho nas suas atividades; (ii) estrutura administrativa organizada (iii) economia de recursos (iv) resultados positivos e tempestivos para o serviço público (v) atendimento satisfatório e célere das necessidades da comunidade e de seus membros (vi) adequação dos meios e dos fins utilizados.

#### **4. A POSSIBILIDADE DE MAIOR ADEÇÃO DO TELETRABALHO NO PARADIGMA PÓS-PANDEMIA DE COVID-19**

O teletrabalho poderá ter sua utilização aumentada no período pós pandemia caso se verifique a sua coadunação com uma Administração Pública mais eficiente, ou seja, em respeito à primazia do princípio da eficiência.

Ainda, devem ser analisadas as atividades que devem ser priorizadas para a adoção do teletrabalho, tendo em vista as características que lhes são inerentes (OLIVEIRA; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Isto é, algumas atividades da Administração Pública podem ser realizadas de maneira remota sem prejuízo à produtividade do servidor ou ao atendimento do cidadão-cliente do serviço público, enquanto outras, não.

Ou seja, o presente trabalho analisa a viabilidade em questão sob um caráter geral, ressaltando que existem casos, como os dos burocratas de nível de rua com atendimento ao público *in loco*, em que não é possível a realização de trabalho remoto, em razão do potencial prejuízo aos direitos dos cidadãos envolvidos. Entretanto, ainda que em meio a essa abstração, torna-se possível visualizar a viabilidade de uma maior adoção do teletrabalho através da análise de suas vantagens e de suas desvantagens.

#### 4.1 Possíveis vantagens do teletrabalho para o interesse público primário e secundário segundo o princípio da eficiência

Como primeira vantagem a ser citada acerca do teletrabalho, tem-se a eliminação do tempo de deslocamento do servidor para o seu órgão, tendo em vista que pode realizar todo o seu trabalho através de tecnologias de comunicação e de informação.

Ainda com relação à variável tempo, o teletrabalho proporciona uma maior organização do tempo e das habilidades do servidor, tendo em vista que este pode melhor se organizar durante o dia para cumprir os prazos que lhes são demandados (BELZUNEGUI-ERASO & ERRO-GARCÉS, 2020 *apud* PYORIA, 2011; BAILEY; KURLAND, 2002; SHILLING, 1999).

Além disso, dentro das vantagens para o servidor público, tem-se o aumento de produtividade, vez que ocorrem menos interrupções do que em um cenário presencial (FREITAS, 2008). Há, também, a possibilidade de passar mais tempo com a família, em razão do tempo economizado com o deslocamento.

De acordo com o princípio da eficiência, a Administração Pública eficiente está correlacionada ao rendimento funcional do servidor público. Isto é, se o servidor público atende às suas atividades com maior produtividade, além de estar em condições psicológicas melhores para a realização dos serviços, em razão da remoção de fatores negativos encontrados no trabalho presencial, o seu rendimento tenderá a ser mais otimizado, por conclusão lógica do princípio da eficiência.

Ademais, ressalta-se que o teletrabalho está ligado à ideia de autonomia e de flexibilidade de horários. Dentro do contexto da Administração Gerencial, em que se promove, em maior grau, a gestão por resultados, verifica-se uma maior vantagem na descentralização do poder decisório, com a delegação de responsabilidade pela execução das atribuições de um servidor público.

Assim, ao conferir aos servidores públicos uma maior autonomia, por exercer suas atividades de maneira mais autogerenciável que outrora (VILLARINHO e PASCHOAL, 2016), conclui-se que o princípio da eficiência se encontra corroborado pelo teletrabalho.

Com relação ao interesse público primário, a produtividade inerente ao teletrabalho demonstra, por consequência, um processo administrativo mais célere, o que faz com que os direitos da população consigam ser proporcionados de maneira mais eficiente no caso concreto.

Ademais, em se tratando especificamente do interesse público secundário, o teletrabalho promove um enxugamento nas estruturas dos órgãos públicos, reduzindo custos, promovendo a integração de diferentes órgãos públicos em rede. Vez que o princípio da eficiência está relacionado aos meios necessários para se chegar a uma finalidade, no qual a redução de insumos para a persecução de um objetivo está com ele coadunado, verifica-se um maior apreço pela eficiência nos moldes do teletrabalho.

Por fim, a própria seleção de servidores públicos capacitados está mais favorecida pelo cenário do teletrabalho, pois o universo de possíveis candidatos para um determinado concurso público acaba por aumentar. Isso porque um servidor público longe dos grandes centros e de órgãos públicos não necessita sair de sua cidade de origem, tampouco de seu estado, para tomar posse e entrar em exercício em determinado cargo. Com a adoção do teletrabalho, torna-se possível que pessoas capacitadas assumam o compromisso de trabalhar para um ente público sem acarretar com o ônus de mudança de uma cidade para outra.

#### **4.2. Possíveis desvantagens do teletrabalho para o interesse público primário e secundário segundo o princípio da eficiência**

Apesar de o teletrabalho apresentar inúmeras vantagens para o serviço público, as suas desvantagens não podem ser olvidadas na análise da eficiência da adoção do *home office* para parte da Administração Pública.

Dentre os pontos negativos do teletrabalho na Administração Pública, tem-se a possibilidade de isolamento social do indivíduo, o conflito entre o tempo de trabalho e a vida familiar, o custo dos equipamentos necessários à mudança no regime, os aumento de gastos do servidor com o custo de água e de luz e a possibilidade de falta de infraestrutura e de supervisão e possibilidade de sobrecarga de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Ainda, há de se destacar que há uma correlação entre a renda *per capita* e a possibilidade de adesão ao teletrabalho, demonstrando o acesso desigual às tecnologias de informação. Segundo Dingel e Neiman (2020), as economias de baixa renda têm uma parcela menor de trabalhos que podem ser realizados de forma remota. No caso do Brasil, o país ocupou a 47ª posição, com um percentual de 25,7% de teletrabalho, em um ranking de 86 países analisados. A correlação é corroborada quando analisados os dados do IBGE para o percentual de teletrabalho potencial pelo PIB *per capita* durante o ano de 2020, em que a

Administração Pública teve que se mudar para esse regime (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020).

Ou seja, ainda que o serviço público possua atividades potencialmente trabalháveis em um ambiente remoto, as condições vividas, em média, pelo brasileiro, tendem a demonstrar que este dispõe de menos recursos para viabilizar o trabalho remoto. Não se trata, portanto, de um entrave teórico da adoção do teletrabalho, o que pode ser mitigado através de políticas públicas para reverter esse cenário de carência de insumos.

Sobretudo, ressalta-se a necessidade de acesso a tecnologias e inovações, bem como de possibilidade de realização dos trabalhos em ambiente remoto propício, a fim de que não haja princípio à continuidade da prestação do serviço da Administração Pública. Sobre este ponto, destaca-se que os estados mais pobres da federação detêm um menor percentual de teletrabalho, em que o Piauí apresenta apenas 15,6%, enquanto o Distrito Federal, 31,6%, em torno de 450 mil pessoas (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho apresenta-se como um bom mecanismo para a Administração Pública perquirir uma maior eficiência para atender ao interesse público primário e secundário, tendo em vista o aumento do rendimento funcional do servidor público, a possibilidade de estruturação da Administração em rede, a economia de recursos pela Administração, a realização de resultados positivos e tempestivos para o serviço público e o atendimento satisfatório e célere das necessidades da comunidade e de seus membros, caso não aplicado para a totalidade dos burocratas de nível de rua, bem como se verificando, também, a adequação dos meios e dos fins utilizados no caso concreto.

Não obstante os eventuais prejuízos relacionados ao teletrabalho, estes podem ser mitigados no caso de adoção de um regime híbrido, no qual se evitar o isolamento social do indivíduo, bem como devem ser promovidas medidas que busquem a autorrealização do servidor público no órgão em que foi alocado. Para tanto, faz-se necessária que a lei especifique os mecanismos que mitiguem os impactos na saúde mental do servidor público em regime de *home office*, a fim de melhor possibilitar o atingimento da eficiência do serviço público, com burocratas que consigam obter um alto rendimento funcional sem prejudicar a sua saúde.

Nesse sentido, ressalta-se a ausência de previsão normativa primária nacional consolidada sobre o teletrabalho, vez que os entes que compõem a Administração Pública passaram a regular o tema através de portarias e de instruções normativas, sem haver uma segurança jurídica quanto à aplicabilidade prática do teletrabalho em termos efetivos para o período pós-pandemia. Sobretudo, ressalta-se a necessidade de acesso das tecnologias de informação necessárias para os gestores em seus órgãos, não havendo definição de condições mínimas para o seu exercício, o que pode por em risco a mudança de regime efetiva no país.

Ou seja, para que o teletrabalho seja efetivamente implementado não só na Administração Federal, como também nas esferas estaduais e municipais, faz-se necessário que o Poder Legislativo conceda ao poder público maiores diretrizes sobre o tema, à exemplo do que ocorre com o contrato de gestão para as Agências Executivas, em que a implementação de uma maior eficiência está intrinsecamente relacionada à adoção de objetivos específicos e bem definidos, o que, por certo, permite à Administração Pública uma atuação mais eficaz para novas políticas de regime de trabalho, além de conferir aos servidores públicos envolvidos uma maior possibilidade de entendimento do regime de trabalho no qual estão inseridos.

Uma vez trespassados os empecilhos relacionados à implantação do teletrabalho para um país em desenvolvimento, como no caso do Brasil, cumprem ressaltar que as possíveis desvantagens, retratadas neste trabalho, devem ser analisadas sob o ponto de vista de uma *trade-off* para os servidores públicos que aderem esse regime. Diz-se com relação especificamente aos funcionários do corpo administrativo porque, conforme analisado, quando há prejuízos na adoção do teletrabalho, os funcionários são os principais afetados. Com relação ao tema, propõe Michael Marmot (2013, p. 1090, *apud* TAVARES, 2015) que a ausência de teletrabalho retira parte do controle dos trabalhadores de suas vidas, em razão da carência de possibilidade de definição de horários e de objetivos específicos para o trabalhador.

Assim, conforme corroborado por Tavares (2015), o teletrabalho proporciona mais bem do que mal para o indivíduo, o que pode ser verificado, também, quando se observa a maior autonomia e flexibilidade. Isto é, ainda que haja consequências negativas para a adoção do teletrabalho, caso a Administração Pública proporcione meios que façam o servidor público optar pelo regime de preferência, em meio às particularidades vividas no caso concreto,

poder-se-á incidir em uma Administração mais eficientes, com o rendimento aprimorado dos burocratas.

Por fim, conforme ressalta Freitas (2008), a mudança de processos de gestão não pode se dar apenas em períodos de crise. Não obstante o teletrabalho ter se demonstrado correlacionado ao princípio da eficiência, para sua efetiva adoção na Administração Pública brasileira, faz-se necessária a utilização de políticas públicas de longo prazo, e não as que emergencialmente foram apresentadas em 2020.

## REFERÊNCIAS

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. **Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis**. Sustainability, 12 Ed., 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 09 nov. 2021.

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. **How many jobs can be done at home?** Cambridge, United States: NBER, 2020. (Working Paper, n. 26948).

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FALZONE, Guido. **Il Dovere di Buona Amministrazione**. Milão, Giuffrè, 1953.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**, 2008.

FILARDI, F.; CASTRO, R. de; ZANINI, M. Tulio Fundação. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE. BR 18, no. 1, p. 28-46, 2020.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 10 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S., NASCIMENTO, J. A. S. do. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Carta de Conjuntura, IPEA, p. 1-10, 2020.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 229 p., 2009.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público 51.2, p. 105-119, 2000.

MARMOT, Michal. **The art of medicine, Europe: good, bad, and beautiful**. Lancet, 381, 1090-1091, 2013.

MATTOS, C., SCHLINDWEIN, V. **Excelência e Produtividade: Novos Imperativos de Gestão no Serviço Público**. Psicologia & Sociedade, p. 322-331, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 21. Ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32 Ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público 51.2, p. 105-119, 2000.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018.

OLIVEIRA, R. A. M.; OLIVEIRA, L.C.D.; VEIGA, A. G. B. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Brazilian Journal of Development, 6(3), pp.12745-12759, 2020.

ROCHA, C. T. M. D., & AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos Ebape. Br, 16, 152-162, 2018.

ROSENFELD, C. L., ALVES, D. A. D. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Dados, 54, 207-233, 2011.

TAVARES, Aida Isabel. **Telework and Health Effects Review, and a Research Framework Proposal**; Munich Personal RePEc Archive Paper; University Library of Munich: Munich, Alemanha, 2015.

VILLARINHO, K. P. B., PASCHOAL, T. **Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho**. XL Encontro da ANPA, Costa do Sauípe, BA, 2016.