



A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ENCONTROS REMOTOS COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DE REDUÇÃO DE CUSTOS NO PERÍODO PÓS- PANDEMIA? O CASO DA UEG

ANDREA FELIPPE CABELLO

Universidade de Brasília

andreafc@unb.br

CLAUDIOMAR RODRIGUES GOULART JÚNIOR

Universidade de Brasília

claudiomargoulart2@gmail.com

JANAINA GONÇALVES DE OLIVEIRA

Universidade de Brasília

Janainagoncalves16@hotmail.com

RESUMO

Com a crescente utilização de sistemas de processo eletrônico como Sistema Eletrônico de Informações, o local de trabalho fica em segundo plano. A utilização de ferramentas de encontro remoto desde a crise sanitária de Covid-19 vem se tornando mais comum no nosso dia-a-dia, encurtando distancias e economizando tempo e dinheiro. Esse artigo tem como objetivo expor como estudo de caso, as vantagens e desvantagens de se aplicar o uso de ferramentas de encontros remotos como instrumento de melhoria na produtividade dos servidores públicos e na redução de custos na Universidade Estadual de Goiás. Através da exposição de dados sobre produtividade e gastos da Universidade no período anterior e pós-pandemia buscamos mostrar a eficiência da implantação de ferramentas de encontro remoto. A pesquisa foi realizada de forma descritiva visto que ela demonstra os impactos causados pela utilização de ferramentas de encontros remotos na produtividade e na redução de custos na UEG no período de pós-pandemia. Através dos dados aqui apresentados e as afirmações de autores consagrados na área da Inovação, podemos demonstrar que há sim destruição criativa dentro do Setor Público, onde a UEG foi beneficiada tanto com a redução de custos, quanto na eficiência e otimização dos processos realizados pelos servidores desse órgão.

Palavras chave: Encontros Remotos. Inovação. Destruição Criativa. Universidade. Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Foram várias as alterações trazidas ao nosso cotidiano desde o início da pandemia da Covid-19 no início de 2020. Muitas dessas alterações referem-se a processos de trabalho realizados à distância. A educação também foi afetada, aumentando o número de utilização de ferramentas para educação a distância (EaD).

Isso modifica a forma que processos de trabalho são realizados. Com a crescente utilização de sistemas de processo eletrônico como Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o local de trabalho fica em segundo plano. O foco passa a ser a produtividade e eficiência nas atividades exercidas pelo servidor público, claro com exceção das atividades de atendimento ao público.

Por decorrência dessa adoção, muitas instituições observaram uma redução de gastos com a manutenção de espaços. No caso do setor público, segundo dados do Ministério da Economia, o Governo Federal economizou R\$ 1,4 bilhão com servidores públicos em trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19. Esse levantamento aponta a redução de gastos entre os meses de março de 2020 a junho de 2021 com diárias em viagens a trabalho, passagens e despesas de locomoção, serviços de energia elétrica, água e esgoto, e cópias e reprodução de documentos.

Esse artigo tem como objetivo expor como estudo de caso, as vantagens e desvantagens de se aplicar o uso de ferramentas de encontros remotos como instrumento de melhoria na produtividade dos servidores públicos e na redução de custos na Universidade Estadual de Goiás (UEG). Através da exposição de dados sobre produtividade e gastos da Universidade no período anterior e pós-pandemia buscamos mostrar a eficiência da implantação de ferramentas de encontro remoto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra remoto nos traz a ideia de distanciamento geográfico, logo, podemos adotá-la quando nos referimos a impossibilidade de frequentarmos ambientes de trabalho ou educação de forma presencial onde professores e alunos ou subordinados e chefia estão em distanciamento físico. Essa realidade ficou mais presente no nosso dia a dia com plataformas de gerenciamento de aulas ou videoconferências após as primeiras medidas de distanciamento social, com a suspensão de aulas e serviços não essenciais a partir de março de 2020.

Após esse período de suspensão dos encontros presenciais nas Instituições de Ensino Superior (IES), surge então o temo Ensino Remoto Emergencial (ERE) em 2020 para representar o conjunto de soluções inovadoras encontradas para, de forma remota e fazendo uso de interação síncrona, mediar por meio de tecnologia digital o processo de ensino-aprendizagem (XAVIER et al, 2021).

Após a adaptação e implantação do ERE, também surge a necessidade de interação dentro da comunidade acadêmica e não só entre professor e aluno. Com o processo de ERE

sendo utilizado, as demandas burocráticas dos processos acadêmicos também precisam ser adaptadas para o novo cenário (SILVA et al, 2021). Percebe-se que a crise acelerou a digitalização do ensino, mas desafios como a questão psicológica e o despreparo inicial de algumas instituições são exemplos de fatores internos e externos que as instituições tiveram que aprender a lidar (SILVA e CORREA, 2020).

A utilização dessas ferramentas foi possível através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Miranda (2007), o termo TICs, refere-se à junção de recursos tecnológicos e computacionais com a tecnologia das telecomunicações, e tem na internet sua expressão significativa. A forma com que as organizações se constituem e interagem com o mundo tem sido impactada de maneira singular com a evolução das tecnologias e informação e comunicação e a expansão da internet que aconteceu nas últimas décadas (MESQUITA, 2019).

Na Administração Pública Federal Brasileira (APF) as ações do Governo Digital começaram a ser estruturadas no início de 2000 sob a denominação “Governo Eletrônico” (e-Gov) e tinham a finalidade de priorizar o uso das TICs para democratizar o acesso à informação visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas e aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018a). Já o Governo Digital é a estrutura que oferece aos serviços públicos a interação do governo e a população por meios digitais. É a substituição dos serviços e atendimentos feitos por órgãos governamentais em formato manual e muitas vezes burocráticos por soluções que facilitam os processos de informação e comunicação especializada para atender a demanda da gestão pública (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018b).

A implantação de regimes de trabalho remoto vem se destacando cada vez mais na Administração Pública do Brasil, desde a publicação da Instrução normativa nº1 de agosto de 2018, que instrui os órgãos federais a seguirem o chamado Programa de Gestão e detalha os parâmetros para o trabalho: por tarefa; semipresencial e teletrabalho. Essa normativa veio como uma forma de incentivar os órgãos públicos federais a implantarem alguma forma de trabalho remoto.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada de forma descritiva visto que ela demonstra os impactos causados pela utilização de ferramentas de encontros remotos na produtividade e na redução de custos na UEG no período de pós-pandemia.

Para poder responder a pergunta de pesquisa acima mencionado, foi realizado uma pesquisa documental nas normativas da Universidade, a saber: Estatuto da Universidade, Regimento Geral da Universidade, Resolução que regulamenta a Eleição e o Conselho Superior Universitário, além dos dados constantes no portal de transparência da Universidade, que pode ser localizado em <http://dados.ueg.br/pentaho/api/repos/dashboard/app/index.html#> , e dos

processos de terceirização de serviço constantes no Sistema Eletrônico de Informação. Para identificação dos preços médios da Gasolina nos anos citados no decorrer deste texto, foram utilizados os dados encontrados no sítio eletrônico <https://precos.petrobras.com.br/sele%C3%A7%C3%A3o-de-estados-gasolina>.

Com todos os dados em mãos, foram realizados cálculos que evidenciem os gastos realizados durante o período presencial dos encontros de gestão, e quanto a universidade deixou de gastar com estes mesmos encontros a partir do momento em que eles foram realizados de modo remoto, chegando a um custo-benefício favorável a Universidade através de evidências práticas.

4. RESULTADOS

4.1. UEG como estudo de caso

Criada no ano de 1999, fruto da unificação de 13 faculdades isoladas, a Universidade Estadual de Goiás surgiu com o propósito de formação de professores no ensino superior para fortalecimento da educação básica do Estado de Goiás. Cumprindo com seu objetivo, no ano de 2006 a Universidade se viu num projeto expansionista, passando de 13 Campus Universitários, para 41 Campus Universitários espalhados por todo o estado: Região Metropolitana de Goiânia, Região Oeste, Sul, Sudoeste, Norte e Nordeste.

Desde então, a UEG se construiu com o propósito e objetivo de interiorização do Ensino Superior no estado, levando conhecimento e aprendizagem a indivíduos que não teriam condições de se deslocar de seus municípios para cursar um ensino gratuito em grandes cidades. Para além do Ensino, a Universidade possibilitou que os interiores tivessem meios, através da presença da Universidade, de fortalecer suas vocações regionais, fomentar sua economia local, interligar municípios vizinhos através de meios acadêmicos e culturais e fomentar a pesquisa em âmbito regional com foco nas diversidades locais.

Essa expansão da interiorização trouxe consigo a dificuldade de reunir a comunidade acadêmica nas suas mais diversas tarefas: Ações extensionistas, eventos culturais, momentos de debates, cursos, palestras, reuniões de comitês e comissões, entre outros. Com isso, para que estes momentos pudessem acontecer, a Universidade teve que investir em frotas de veículos e contratação de motoristas, hora terceirizados, hora via contratação temporárias, para que seus mais diversos atores, sejam eles discentes, docentes e técnicos, sejam de viés acadêmico, administrativo ou de gestão, tivessem condições de se reunir e assim desempenharem suas funções.

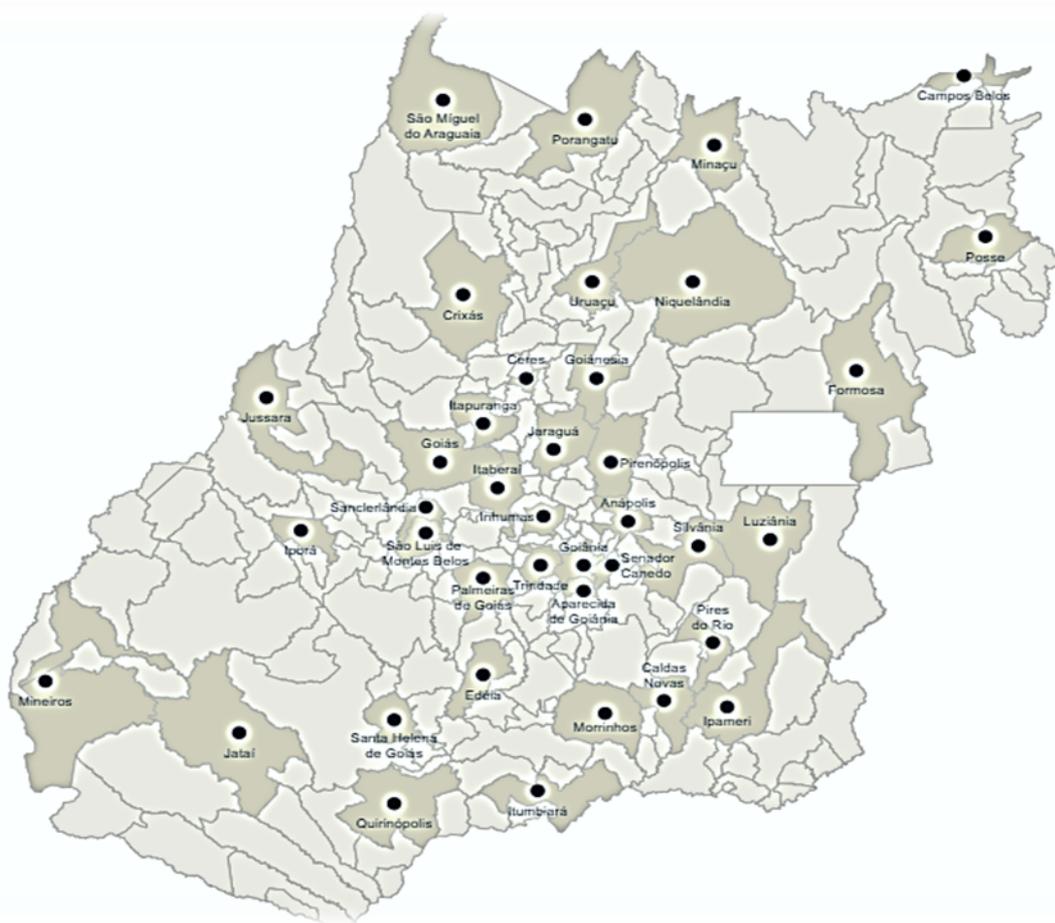
Apesar de oferecer as condições para que os encontros presenciais pudessem acontecer, a Universidade se via constantemente com dificuldades de arcar financeiramente para isso. Com limitações de orçamento, era necessário que a UEG reservasse parte de suas finanças para arcar com os salários de motoristas, pagamento de diárias, combustíveis, hospedagem, alimentação e manutenção da frota.

Para demonstrar a importância da utilização de ferramentas para realização de encontros remotos como proposta de melhoria nas ações da Universidade, utilizaremos como comparativo os encontros realizados pelo CsU – Conselho Superior Universitário do ano de 2018, montando um paralelo com os cálculos dos custos estimados dos encontros realizados em 2021. Conforme o Estatuto da instituição utilizado em 2018:

“§ 3o O Conselho Universitário se reunirá ordinariamente a cada trimestre, ou extraordinariamente, sempre que convocado pelo Reitor ou por requerimento de 1/3 (um terço) de seus membros.”

O CsU, é o órgão deliberativo de instância maior dentro da UEG, no qual são tomadas todas as decisões que impactam de modo institucional em toda a universidade. A sua composição no ano de 2018, de acordo com o Estatuto da Universidade, com participação das coordenações dos 41 Campus Universitários, para além dos demais membros natos e eleitos, obrigava a Universidade a realizar altos gastos, o que se comprova pela figura 1.0 abaixo, demonstrando a distância dos municípios goianos.

Figura 1 - Distribuição das unidades da UEG no estado de Goiás



Fonte: <http://www.ueg.br/conteudo/14560/>

Tabela 1 - Distância dos Campi da UEG para Anápolis (GO)

Unidade Universitária	Distância de Anápolis (km)
Ceres	142
Goianésia	139
Jaraguá	84
Luziânia	159

Pirenópolis	63
Silvania	69
Goiânia – Eseffego	59
Goiânia – Laranjeiras	63
Inhumas	68
Senador Canedo	60
Trindade	87
Formosa	228
Campos Belos	554
Posse	461
Cidade de Goiás	158
Itaberaí	116
Itapuranga	184
Jussara	242
Morrinhos	184
Caldas Novas	220
Ipameri	207
Itumbiara	262
Pires do Rio	154
Quirinópolis	354
Edeia	190
Jataí	385
Mineiros	489
Santa Helena de Goiás	268
São Luís de Montes Belos	183
Iporá	282
Palmeiras de Goiás	143
Sanclerlândia	181
Uruaçu	248
Crixás	285
Minaçu	426
Niquelândia	245
Porangatu	377

São Miguel do Araguaia	491
Aparecida de Goiânia	72
Total	8.582

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 1 acima, demonstramos a distância percorrida em quilômetros para que cada coordenador de Unidade Universitária pudesse chegar em Anápolis (GO), que é o Município Sede da Universidade, e local onde as sessões ordinárias do Conselho Superior Universitário acontecem. Dessa forma, percebemos que para que todos os Coordenadores membros natos, juntamente com os demais membros eleitos de suas cidades pudessem participar da sessão, seria percorrido um total de 8.582 Km (oito mil quinhentos e oitenta e dois quilômetros).

Para encontrar o valor gasto com combustível pela Universidade para que os conselheiros pudessem participar do CsU, vamos considerar o preço médio da gasolina em Goiás no mês de julho de 2018, que estava no valor de R\$ 6,61, e considerar um veículo de pequeno porte usado que realiza uma média de 9km por litro de gasolina. Dessa forma, temos o seguinte custo:

Quilometragem percorrida para Anápolis: $8.582 \text{ KM} \times 2 = 17.164 \text{ KM}$ (ida e volta).

Custo Médio gasto em gasolina: $17.164 \text{ KM} / 9 \text{ KM} = 1.907,11 \times \text{R\$ } 6,61 = \text{R\$ } 12.606,00$

Portanto, para que fosse realizada uma única sessão do Conselho Superior Universitário, era gasto somente com combustível para traslado dos membros do CsU, o valor de R\$ 12.606,00 (doze mil seiscentos e seis reais). Considerando que no ano de 2018 foram realizadas, as sessões plenárias de número 107, 108 e 109, tivemos somente no ano de 2018, R\$ 37.818,00 reais gastos com combustível.

No ano de 2019, tivemos a alteração do Estatuto da Universidade, que dentre outras modificações, alterou-se a composição do Conselho Superior Universitário. A partir de então, o Conselho se enxugou, facilitando o deslocamento dos seus membros, caso fosse necessário.

Após a publicação do decreto nº 9.593, de 17 de janeiro de 2020, onde faz constar que:

“§ 3º O Conselho Universitário se reunirá ordinariamente, no mínimo, a cada bimestre ou extraordinariamente, sempre que for convocado pelo Reitor ou por requerimento de 1/3 (um terço) dos conselheiros, de forma presencial ou remota, mediada por tecnologias, conforme estiver especificado na convocação”.

A instituição realizou sua primeira reunião remota em junho de 2020, a 113ª Sessão Plenária do CsU – UEG. Através de um memorando foi repassado aos membros convocados para a reunião do CsU, instruções de como acessar e utilizar a ferramenta de Conferência Web.

No dia 16 de junho de 2020, foi publicada a Resolução CsU nº 975/2020 que homologava o resultado das eleições dos novos membros do CsU, de acordo com a alteração de sua constituição via Estatuto. Demonstraremos abaixo, qual seria a distância percorrida em

KM para transportar os novos membros do Conselho até o município de Anápolis no ano de 2021, para que as Sessões Ordinárias do Conselho pudessem acontecer:

Tabela 2 - Distância a Anápolis dos novos membros do CSU

Campus/UnU	Distância de Anápolis (km)
Campos Belos	554
Anápolis	0
Sanclerlândia	181
Goiânia – Laranjeiras	63
Goiânia – Eseffego	0
Anápolis – CET	0
-	-
Itumbiara	0
São Luís de Montes Belos	0
Anápolis – CET	0
Anápolis – CET	0
Palmeiras de Goiás	143
Goiânia – Essefego	59
Anápolis – CET	0
Anápolis – CET	0
Itumbiara	262
Uruaçu	0
Aparecida de Goiânia	72
Caldas Novas	220
Luziânia	159
Anápolis – CET	0
Anápolis – Jundiáí	0
Formosa	228
Uruaçu	258
São Luís de Montes Belos	183
Total	2.382

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 2, demonstramos de acordo com a nova configuração do Conselho Superior Universitário, quantos quilômetros seriam percorridos no total para que todos os membros eleitos pudessem participar de uma sessão plenária do Conselho Superior Universitário. Para este levantamento, consideramos uma única vez os membros pertencentes do mesmo município de lotação. Para encontrar o valor gasto com combustível pela Universidade para que os conselheiros pudessem participar do CsU, desta vez consideraremos o preço médio da gasolina em Goiás no mês de julho do ano de 2021, que estava no valor de R\$ 6,01, e considerar um veículo de pequeno porte usado que realiza uma média de 9km por litro de gasolina. Dessa forma, temos o seguinte custo:

Quilometragem percorrida para Anápolis: $2.382 \text{ KM} \times 2 = 4.764 \text{ KM}$ (ida e volta).

Custo Médio gasto em gasolina: $4.764 \text{ KM} / 9 \text{ KM} = 529,33 \times \text{R\$ } 6,01 = \text{R\$ } 3.181,29$.

Portanto, para que fosse realizada uma única sessão do Conselho Superior Universitário, era gasto somente com combustível para traslado dos membros do CsU no ano de 2021, o valor de R\$ 3.181,29 (três mil cento e oitenta e um reais e vinte e nove centavos). Considerando que no ano de 2021 foram realizadas, as sessões plenárias de número 116 até a sessão plenária de número 128, teríamos somente no ano de 2021, R\$ 41.356,77 reais gastos com combustível.

4.2 - Impactos das inovações

Há diversas opções para o questionamento do impacto das inovações de processos sobre os custos. Pode-se perguntar primeiramente as empresas se as inovações de processos implementadas durante o período de observação conduziram ao aumento, a redução ou a nenhuma mudança nos custos. Uma resposta “sim” para a redução ou o aumento pode ser seguida de outras questões para quantificar a dimensão da mudança.

A demanda por serviços públicos mais eficientes, transparentes, sustentáveis e democráticos exige das organizações novos processos para que possam estar aptos a entregar para sociedade um novo padrão de serviços. Schumpeter favoreceu a contribuição de uma transformação do modo de produção através da exposição da destruição criativa ao analisar o sistema econômico como um processo capitalista que se transforma constantemente. Abolindo estruturas antigas e criando sentidos de modo a transformar ou substituir as formas de produção vem dando lugar a novos mercados, processos, eficiência e produtividade.

A destruição criativa por sua vez pode ter dois lados. O lado já exposto até aqui onde a inovação traz mais opções para o sistema empreender e consumir cada vez mais e por outro lado, as pessoas ou instituições que trabalham em determinada área antes da inovação podem ficar temporariamente fora do mercado, nunca mais voltarem a se integrar a ele ou nunca mais desfrutarem da prosperidade que tinha antes. Schumpeter mostra na sua teoria que a dor e o ganho no capitalismo estão intimamente ligadas pois os processos inovadores extinguem os processos antes utilizados. Ainda fica a pergunta: Será que o mercado de trabalho vai conseguir absorver esses profissionais (motoristas prestadores de serviço a UEG) após a implantação de conferências remotas nas reuniões da CsU?

Até o ano de 2018, a Universidade Estadual de Goiás contava com um quantitativo total de 32 motoristas responsáveis pelo deslocamento dos veículos nos 41 Campus e na Reitoria, tanto para transporte de equipamentos, materiais, quanto de pessoas, para

reuniões, encontros, conselhos, eventos entre outras ações. Os valores abaixo incluem além dos vencimentos, as despesas pagas com fornecimento de diárias. Na tabela abaixo podemos verificar os valores gastos com a contratação de uma empresa para fornecimento de mão de obra de motoristas no ano de 2018, assim como os valores gastos com contratação temporária:

Tabela 3 - valores gastos com a contratação de uma empresa para fornecimento de mão de obra de motoristas e com contratação temporária no ano de 2018

Processo	Quantidade	Valor Mensal	Valor Anual
201800020007787	20	176.796,40	2.121.556,80
PSS	12	41.280,00	495.360,00
Total	32	218.076,40	2.616.916,80

Fonte: Aatoria própria.

Já no ano de 2022, com a utilização de ferramentas de encontros remotas como forma de redução de custos e de melhoria e gasto eficiente do recurso público, o número de motoristas se reduziu drasticamente, reduzindo conseqüentemente o valor gasto com esta finalidade, conforme tabela 4:

Tabela 4 - valores gastos com a contratação de uma empresa para fornecimento de mão de obra de motoristas e com contratação temporária no ano de 2022

Processo	Quantidade	Valor Mensal	Valor Anual
202100020010312	21	147.869,82	1.774.437,84

Fonte: Aatoria própria.

Temos, portanto, uma redução de custos no valor total anual de R\$ 842.478,96, com a Universidade oferecendo os mesmos serviços de modo mais prático e eficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Governo de Goiás tem trabalhado pela digitalização e desburocratização dos processos e serviços desde 2019 com a inclusão de Goiás na rede Gov.br. O Estado alcançou em 2022 a segunda posição no ranking dos estados mais digitalizados do país. Goiás tem democratizado o acesso da população ao serviço público através dos meios digitais se mostrando aberto a introdução das inovações tecnológicas recém-descobertas após a pandemia.

Inovar não é necessariamente sobre produzir algo novo ou modernizar processos. Também se faz necessário observar se esse produto ou serviço causará o impacto necessário na vida das pessoas. Para Schumpeter a economia é um processo de inovação onde é necessária uma mudança estrutural, gerando assim a capacidade, ao longo do tempo, de criar recursos e oportunidades inovadoras. Uma das mudanças esperadas na introdução de ferramentas de encontros remotos na UEG e a melhoria na qualidade de vida dos servidores públicos lotados nesse órgão. Onde antes era perdido horas estressantes de deslocamento de casa para o trabalho ou até mesmo de uma cidade a outra, agora esse tempo poderá ser mais bem aproveitado com lazer, descanso e a companhia de familiares melhorando a convivência social e a qualidade de vida desses servidores. Podemos pensar também na questão ambiental pois houve uma redução

significativa no uso de combustíveis, conseqüentemente as emissões de CO₂ na atmosfera também foram reduzidos.

A inovação no setor público é um assunto pouco discutido entre pesquisadores e acadêmicos, algumas poucas referências mencionam que a inovação no setor público deve afetar sensivelmente as operações ou pessoas da organização segundo Moore, Sparrow e Spelman (1997). Mulgan e Albury (2003) citam a necessidade de as inovações implicarem melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade. Isso coloca em evidência que as inovações no setor público sejam úteis para a sociedade como um todo. Dessa forma, é preciso que os efeitos da inovação tenham uma contribuição significativa para melhorar a entrega de serviços com eficiência e excelência no setor público. E isso foi identificado com mais clareza nos processos de melhoria da Universidade no período pandêmico, conforme resultados abaixo demonstrados.

A utilização de ferramentas de encontros remotos pela UEG tem trazido mudanças significativas tanto de custos quanto na cultura organizacional da Universidade. A pandemia foi o empurrão para que os antigos processos adotados pela Universidade precisavam para entrar num processo de renovação através das ondas de inovação que até então eram desconhecidas pelo setor público. Para além disso, a Universidade conseguiu, através da utilização de ferramentas remotas, atingir uma proporção muito mais significativa da comunidade acadêmica tanto interna quanto externa, fazendo com que suas ações alcancem um número de pessoas significativamente maior, antes considerado inimagináveis. Desta forma, a Universidade Estadual de Goiás que possui uma estrutura multicampi com Unidades espalhadas por todo o Estado, conseguiu através da ferramenta remota difundir a informação e disseminar o conhecimento, levando suas ações de extensão e seus projetos de pesquisa a um novo patamar para além da sua realidade local.

Apesar de pouco material teórico envolvendo o tema de Inovação no Setor Público, através dos dados aqui apresentados e as afirmações de autores consagrados na área da Inovação, podemos afirmar que há sim destruição criativa dentro do Setor Público e demonstramos com os dados levantados antes e pós-pandemia como a UEG foi beneficiada com a redução de custos, reduzindo tanto o quantitativo de motoristas utilizados pela Universidade para que suas ações fossem realizadas com uma conseqüente redução orçamentária de gastos com pessoal, quanto com um aumento de eficiência através da utilização de ferramentas de encontro remoto aumentando a qualidade das discussões, tornando o processo de tomada de decisões mais produtiva e ocasionando uma maior qualidade de vida dos seus servidores uma vez que se gasta menos tempo com deslocamentos.

REFERÊNCIAS

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS. Disponível em: (http://www.legislacao.ueg.br//conteúdo/7529_estatuto_da_ueg). Acesso em: 09/09/2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Estratégia de Governança Digital: transformação digital: cidadania e governo. 2018a. Disponível em: (<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital>). Acesso em: 08/09/2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 1, de 31 de agosto de 2018b. Disponível em: (https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1553/1/IN_SGP_2018_1.pdf). Acesso em: 07/09/2022.

MESQUITA, Kamila. A evolução do Governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC. Revista Inovação Tecnológica, São Paulo, Comunicologia. 2019.

SILVA, C.; CORRÊA, J. Gestão do conhecimento em universidades durante a pandemia do covid-19: uma revisão integrativa da literatura. 2021.

XAVIER, I; TEIXEIRA, B.; RIBEIRO, J. Ensino remoto emergencial: a visão dos docentes sobre o semestre letivo suplementar na Universidade Federal da Bahia.