

## ***Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande***

Com o desenvolvimento e popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), novas maneiras de flexibilização das relações de trabalho tem surgido. Entre elas, destaca-se o teletrabalho, modalidade de trabalho realizada à distância que permite ao trabalhador exercer suas atividades laborais fora da sede da organização. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho na Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), a partir do estudo das especificidades do trabalho executado na Pró-Reitoria, da elaboração de Matriz SWOT com os dados colhidos sobre cada um dos dezesseis setores e da delimitação dos setores que, segundo a natureza das atividades realizadas, permitiriam a adoção da modalidade teletrabalho para seus servidores. Os resultados da pesquisa demonstraram que a PRGAF possui cinco setores em que não há viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores, seja por serem setores caracterizados pela necessidade da presença física dos servidores no local de trabalho, ou pelo fato do trabalho executado no setor estar relacionado com o atendimento direto ao público e onze setores em que há viabilidade de implantação, por serem setores que utilizam sistemas eletrônicos na execução das atividades desempenhadas pelos seus servidores, pelo fato das atividades executadas nestas unidades não se caracterizarem pela necessidade da presença física dos servidores no local de trabalho e por razão das atividades desenvolvidas pelos servidores destes setores possuírem um elevado grau de previsibilidade e padronização nas entregas, bem como baixo grau de interação física com outros agentes públicos. A pesquisa destacou também que houve economia de 51% com a despesa referente ao auxílio transporte no ano de 2020 na UFCG, em comparação com a mesma despesa no ano de 2019.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Serviço público federal; Viabilidade de implantação; IN nº 65/2020.

## ***Teleworking in the federal public service: a study on the feasibility of implementation at the Federal University of Campina Grande***

With the development and popularization of Information and Communication Technologies (ICT), new ways of making labor relations more flexible have emerged. Among them, telework stands out, a modality of work carried out at a distance that allows workers to carry out their work activities outside the organization's headquarters. In this context, this research aimed to analyze the feasibility of implementing telework in the Pro-Rectorate of Administrative-Financial Management (PRGAF), at the Federal University of Campina Grande (UFCG), from the study of the specifics of the work performed in the Pro-Rectorate, for the preparation of a SWOT Matrix with data collected on each of the sixteen sectors and the delimitation of sectors that, according to the nature of the activities carried out, would allow the adoption of the telework modality for its servers. The survey results showed that the PRGAF has five sectors in which there is no feasibility of implementing telework for its servers, either because they are sectors characterized by the need for the physical presence of servers in the workplace, or because the work performed in the sector is related to direct service to the public and eleven sectors in which there is feasibility of implementation, as they are sectors that use electronic systems in the execution of activities performed by their servers, because the activities performed in these units are not characterized by the need for the physical presence of servers in the workplace and because the activities carried out by servers in these sectors have a high degree of predictability and standardization in deliveries, as well as a low degree of physical interaction with other public agents. The survey also highlighted that there was a saving of 51% with the expense related to transportation allowance in 2020 at UFCG, compared to the same expense in 2019.


**Keywords:** Telework; Federal public service; Implementation feasibility; IN nº 65/2020.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **14/01/2022**

Approved: **06/03/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Carlina Porfíria Gonçalves Dias Agra Almeida**   
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0947352355444957>  
<https://orcid.org/0000-0002-0225-3082>  
[carliana.agra@gmail.com](mailto:carliana.agra@gmail.com)

**Fabiano Ferreira Batista**   
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6704870624223908>  
<https://orcid.org/0000-0003-2831-8478>  
[fabianoferreirabatista@yahoo.com.br](mailto:fabianoferreirabatista@yahoo.com.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0019

### **Referencing this:**

ALMEIDA, C. P. G. D. A.; BATISTA, F. F.. Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.1, p.257-269, 2022. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0019>

## INTRODUÇÃO

A Revolução Informacional, também conhecida como “Era Digital”, tem permitido que mudanças ocorram nos processos de trabalho, por razão do desenvolvimento e popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação. Dessa forma, o trabalho que antes era executado apenas de forma presencial, ganhou a possibilidade de ser realizado, também, de maneira remota, graças as inovações tecnológicas.

A “Era Digital” tem tido alcance sobre todas as esferas da sociedade, inclusive os sobre os entes governamentais, que, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), devem buscar a simplificação e desburocratização de seus processos, com a finalidade de oferecer serviços de maneira mais eficiente e célere para a sociedade, sem que isso signifique aumento de gastos públicos (OLIVEIRA, 2019).

Portanto, o surgimento de novas tecnologias pode ser instrumento que permita a adoção do teletrabalho no setor público, promovendo, entre outras vantagens: a flexibilização do trabalho, aumento da produtividade dos servidores públicos (RAFALSKI et al., 2015) e redução do absenteísmo (PÉREZ et al., 2007), sem acréscimo de custos para a sociedade.

Além do exposto, o teletrabalho tornou-se uma pauta de destaque e relevância para estudos, em virtude da imposição do isolamento social e da suspensão das atividades presenciais não essenciais, como medidas de combate a pandemia (Corona Virus Disease – 19), uma vez que, o trabalho remoto transformou-se na realidade de milhões de trabalhadores ao redor do mundo (SILVA et al., 2020).

Entretanto, a adoção do trabalho remoto em caráter emergencial, como medida contra a proliferação do novo vírus, não pode ser confundida com a implementação de programa de gestão destinada a instituir o teletrabalho em uma instituição pública. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho na Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)<sup>1</sup>, à luz do que dispõe a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020).

Portanto, diante da necessidade de estudos que ofereçam aos gestores das instituições de ensino superior, dados que permitam constatar a viabilidade de implantação do teletrabalho nestas entidades, esta pesquisa tem por objetivo contribuir com a discussão da temática no serviço público, tendo em vista a pequena quantidade de estudos que discorrem sobre o teletrabalho nessa esfera (OLIVEIRA et al., 2018; LEITE et al., 2019).

Espera-se que os resultados desta pesquisa sejam relevantes para os gestores das universidades; para os servidores destas instituições; e, finalmente, para a sociedade, visto que, o estudo da viabilidade de implantação do teletrabalho numa instituição pública, permitirá que os resultados da implantação repercutam em uma prestação de serviços públicos mais célere, eficaz e transparente.

---

<sup>1</sup> <https://portal.ufcg.edu.br/estatuto.html>

## REVISÃO TEÓRICA

### Teletrabalho

Não existe na literatura, nacional e internacional, pacificação acerca da conceituação do teletrabalho. O que se percebe na verdade é a utilização de um termo para se referir a diferentes especificidades, bem como, o uso de diversos termos para se reportar a mesma coisa (ROCHA et al., 2018).

Entretanto, apesar das divergências existentes, Aderaldo et al. (2017) menciona que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu o teletrabalho como aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou das oficinas de produção” no qual os trabalhadores “mantêm-se conectados com alguns de seus colegas por meio das novas tecnologias.”

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades<sup>2</sup> conceitua teletrabalho como a modalidade de trabalho realizada à distância, fora do espaço físico da instituição empregadora, por meio da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, como computadores, smartphones, tablets e internet.

No Brasil, na esfera do setor privado, o teletrabalho ganhou amparo na Consolidação das Leis do Trabalho em 2011, por meio da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (BRASIL, 2011), que realizou uma mudança na redação do artigo 6º da CLT, dando equivalência aos efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados àquela exercida por meios presenciais. Contudo, somente em julho de 2017, com a publicação da Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017), o teletrabalho ganhou conceituação jurídica na legislação brasileira. Portanto, a lei conceitua o teletrabalho como:

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 como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Todavia, no âmbito do serviço público brasileiro, nenhuma lei foi criada (ou atualizada) para normatizar o teletrabalho. Contudo, este silêncio do legislador pátrio, não foi impedimento para que algumas instituições adotassem esta modalidade de trabalho em suas estruturas. Portanto, para que a adoção do teletrabalho nestas instituições fosse possível, normas internas foram criadas para reger a maneira como as atividades dos servidores seriam realizadas fora dos espaços físicos destes órgãos.

São exemplos de instituições públicas que criaram normativos internos para regulamentar o teletrabalho: o TCU em 2009, Receita Federal em 2012, Advocacia Geral da União em 2011, Serpro em 2005 e CGU em 2015 (FILARDI et al., 2020).

Em 31 de agosto de 2018, os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), ganharam três novas modalidades de trabalho com a publicação da Instrução Normativa nº 1 (BRASIL, 2018): modalidade por tarefa, modalidade semi-presencial e modalidade teletrabalho. A IN nº 1/2018 trouxe orientações a serem seguidas quanto a implementação de plano de gestão em que os servidores públicos federais participantes, ocupantes de cargo efetivo, ficariam

<sup>2</sup> <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>

dispensados de controle de frequência.

Contudo, em 30 de julho de 2020, com a publicação da IN nº 65 (BRASIL, 2020), a IN nº 1/2018 foi revogada e a possibilidade de adoção do teletrabalho, que antes era permitida apenas para os servidores efetivos, foi estendida também para servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452 de 1943 (BRASIL, 1943) e contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745 de 1993 (BRASIL, 1993).

A IN nº 65/2020, dispõe que a adoção do teletrabalho é facultativa à Administração Pública e não deve ser vista como um direito do servidor (artigo 7º), deverá contemplar atividades em que seja possível mensurar a produtividade e os resultados das unidades e dos servidores envolvidos (artigo 3º, inciso I). Sendo assim, o teletrabalho não poderá abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade, atividades que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo, ou que reduza a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo (artigo 5º, § 2º, incisos I e II).

Finalmente, quando adotado pela Administração Pública, o dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na instituição.

## **METODOLOGIA**

Diante da proposta e dos objetivos desta pesquisa, o estudo de caso apresentou-se como o método de pesquisa mais adequado, uma vez que, este método contribui para a compreensão de fenômenos sociais mais complexos que estejam ocorrendo no presente, a partir de uma perspectiva holística, buscando alcançar uma compreensão mais profunda do objeto de estudo (YIN, 2015).

Para que fosse alcançado o objetivo da pesquisa, que é verificar a viabilidade de implantação do teletrabalho na PRGAF, foi realizado um estudo que buscou identificar as oportunidades e ameaças, bem como, as forças e fraquezas relativas à adoção do teletrabalho nesta Pró-Reitoria, por meio da Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), também conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que possibilita a realização do confronto entre as variáveis externas e internas de uma organização, permitindo que sejam identificadas alternativas estratégicas e criados planos de ação para que a execução de determinado projeto seja bem-sucedida (CAVALCANTI et al., 2019).

Sendo assim, a utilização da Matriz SWOT possibilitou a leitura do retrato situacional da PRGAF no momento do estudo, permitindo que fosse feito o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças de cada setor integrante da referida Pró-Reitoria, tornando possível detectar quais unidades possuem requisitos que lhes permitem adotar o teletrabalho como modalidade de trabalho, segundo a Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020), e quais setores possuem alguma característica que seria impeditiva para a adoção do trabalho remoto por seus servidores.

Para que fosse realizada a coleta de dados que alimentou as matrizes SWOT de cada setor da PRGAF,

foram realizadas solicitações de acesso à informação, por meio do canal Fala.BR – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, direcionando questionamentos às três Coordenações que compõem a Pró-Reitoria: 1) Quais são os setores que integram cada uma das Coordenações; 2) Detalhamento das rotinas de trabalho de cada um destes setores; 3) Especificação de quais sistemas eletrônicos cada um destes setores utiliza na execução de suas rotinas; e 4) Qual o quantitativo de servidores lotados em cada um destes setores.

Os dados coletados por meio das solicitações de acesso à informação alimentaram 18 matrizes SWOT, relativas a cada setor que faz parte da PRGAF. Cada matriz foi preenchida com dados correspondentes ao ambiente interno (pontos fortes e fracos dos setores), e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças dos setores) da Pró-Reitoria em análise, relacionados à viabilidade da adoção do teletrabalho, segundo o que dispõe a IN nº 65/2020.

Os dados fornecidos a respeito dos setores foram interpretados como pontos fortes e fracos, e como oportunidades e ameaças, de acordo com o que dispõe a IN nº 65/2020. Portanto, foi realizada uma análise das características das atividades desempenhadas pelos servidores das unidades da PRGAF, e foram verificadas as suas rotinas de trabalho, investigando se seria possível haver uma migração do trabalho presencial para a modalidade de teletrabalho, sem que com isso houvesse prejuízo na prestação dos serviços.

Finalmente, esta pesquisa não enveredou na forma como a instituição deverá adotar o teletrabalho, se em regime integral ou parcial, uma vez que, de acordo com a IN nº 65/2020, é de responsabilidade do dirigente da unidade decidir em que regime de trabalho os servidores selecionados para o teletrabalho desempenharão suas funções.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa foi realizada na UFCG, autarquia federal, criada pela Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002 (BRASIL, 2002), por ocasião do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), ocorrido em meados de 2002. Após o desmembramento com a UFPB, passaram a fazer parte da estrutura da UFCG os campi já existentes nas cidades de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Nos anos posteriores foram criados novos campi, localizados nas cidades de Cuité, Pombal e Sumé. Portanto, em virtude do processo de interiorização de suas estruturas, a UFCG conta com sete campus universitários.

Segundo o Estatuto da UFCG, a instituição possui sua estrutura acadêmica e administrativa composta por Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centros e Unidades Acadêmicas (art. 12 e incisos), sendo os Órgãos da Administração Superior: o Conselho Universitário, Conselho Curador e a Reitoria (art. 15). Integram a estrutura da Reitoria: as Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos Suplementares e Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo (art. 29).

As Pró-Reitorias são órgãos auxiliares de direção superior responsáveis por supervisionar e coordenar as suas áreas de atuação, e estão organizadas como: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira. Esta última foi o objeto do presente estudo.

A PRGAF possui três Coordenações: Coordenação Geral de Administração (CGA), Coordenação de

Contabilidade e Finanças (CCF) e Coordenação de Compras e Contratos (CCC). São setores que integram a estrutura da CGA: Protocolo Geral, Arquivo Geral, Divisão de Diárias e Passagens e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). São setores que compõem a estrutura da CCF: Divisão de Folha de Pagamento, Divisão de Conformidade de Gestão, Divisão de Liquidação, Divisão de Convênios, Divisão de Empenho, Divisão de Pagamento, Almoxarifado Central e Divisão de Patrimônio. E, são setores subordinados a CCC: Divisão de Planejamento de Aquisição, Divisão de Materiais, Divisão de Contratos e Convênios e Divisão de Gestão de Contratos.

O fato de a PRGAF possuir um organograma preciso de sua estrutura hierárquica permitiu que fossem identificados quais setores compõem sua a estrutura e que fossem levantadas as especificidades do trabalho executado neles.

Para que fosse possível ser realizada a análise detalhada de cada setor que compõe as três coordenações da PRGAF e verificar a viabilidade de implantação do teletrabalho em cada um deles (observando o que dispõe a IN nº 65/2020), foi encaminhada solicitação de acesso à informação para a UFCG, por meio do canal Fala.BR – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, que buscou colher dados sobre as competências, rotinas de trabalho, utilização de sistemas eletrônicos na execução do trabalho e o quantitativo de servidores de cada unidade que integra a CGA, a CCF e a CCC.

Após a obtenção destas informações, os dados colhidos sobre cada setor foram aplicados nas Matrizes SWOT, com a finalidade de traçar um diagnóstico da situação de cada uma dessas unidades administrativas, objetivando identificar os seus pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades relativas à execução ou não de suas atividades de maneira remota.

Foi possível constatar que na CGA existem dois setores que possuem impeditivo para a adoção do teletrabalho por seus servidores: Protocolo Geral e Arquivo Geral. Estas duas unidades são caracterizadas por atividades que necessitam da presença física dos trabalhadores na instituição, e por razão do trabalho estar relacionado com o atendimento ao público (artigo 5º, §2º, incisos I e II, da IN nº 65/2020).

Art. 5º, §2º O teletrabalho não poderá:

I - Abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e

II - Reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

A CGA possui outros dois setores em que existe a viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores: a Divisão de Diárias e Passagens e o Sistema Eletrônico de Informações. Estas duas unidades caracterizam-se por depender da utilização de sistemas eletrônicos na execução das atividades desempenhadas pelos servidores lotados no setor (*caput* do artigo 5º, da IN), as atividades não se caracterizam pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas pelos servidores possuem um elevado grau de previsibilidade e padronização nas entregas, bem como baixo grau de interação física com outros agentes públicos (artigo 5º, §1º, incisos I e III, da IN nº 65/2020).

Art. 5º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

**Quadro 1:** Matriz SWOT dos setores da CGA.

SETORES DA CGA	CARACTERÍSTICAS DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS
Protocolo Geral	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco servidores lotados no setor;</li> <li>• Utilização de sistema eletrônico para tramitação e distribuição de processos administrativos (SEI).</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor, caracterizam-se pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Setor realiza atendimento presencial ao público, recebe documentos, que deverão ser digitalizados e trabalha com a expedição de documentos/processos;</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
Arquivo Geral	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco servidores lotados no setor;</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor, caracterizam-se pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho (recolher/transferir documentos, higienizar documentos, arquivar documentos);</li> <li>• Setor realiza atendimento presencial ao público, permitindo o acesso aos documentos que estão sob sua guarda.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
Divisão de Diárias e Passagens	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI e SCDP);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
Sistema Eletrônico de Informações - Sei	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, chat online, e-mail e OS Tickets);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>

Foi possível constatar que na CCF existem dois setores que possuem impeditivo para a adoção do teletrabalho por seus servidores: Almoxarifado Central e Divisão de Patrimônio. Estas duas unidades são caracterizadas por atividades que necessitam da presença física dos trabalhadores na instituição.

**Quadro 2:** Matriz SWOT dos setores da CCF.

SETORES DA CCF	CARACTERÍSTICAS DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS
<p><b>Divisão de Folha de Pagamento e Divisão de Conformidade de Gestão</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI e SIAFI);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<p><b>Divisão de Liquidação</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SICAF e SIAFI);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<p><b>Divisão de Convênios</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIAFI, SIMEC e SCDP);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<p><b>Divisão de Empenho</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIAFI, SIASG e Comprasnet);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos</li> </ul>



	<p>ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<b>Divisão de Pagamentos</b>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIAFI e SCDP);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<b>Almoxarifado Central</b>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de sistemas eletrônicos para o desenvolvimento de algumas rotinas de trabalho (SIAFI, SEI e SIADS).</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor, caracterizam-se pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho (receber e conferir o material adquirido pela universidade, organizar adequadamente o material no ambiente do almoxarifado, controlar os estoques de materiais);</li> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<b>Divisão de Patrimônio</b>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de sistemas eletrônicos para o desenvolvimento de algumas rotinas de trabalho (SIAFI, SEI, SAP e SIADS).</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor, caracterizam-se pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho (realizar o recebimento, conferência, cadastramento e tombamento dos bens patrimoniais da UFCG);</li> <li>• Dois servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>

A CCF possui outros seis setores em que existe a viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores: Divisão de Folha de Pagamento, Divisão de Conformidade de Gestão, Divisão de Liquidação, Divisão de Convênios, Divisão de Empenho e Divisão de Pagamentos. Estas unidades caracterizam-se por depender da utilização de sistemas eletrônicos na execução das atividades desempenhadas pelos servidores

lotados no setor (*caput* do artigo 5º, da IN), as atividades não se caracterizam pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas pelos servidores possuem um elevado grau de previsibilidade e padronização nas entregas, bem como baixo grau de interação física com outros agentes públicos (artigo 5º, §1º, incisos I e III, da IN nº 65/2020).

**Quadro 3:** Matriz SWOT dos setores da CCC.

SETORES DA CCC	CARACTERÍSTICAS DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS
<p><b>Divisão de Planejamento de Aquisições</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIASG e Comprasnet);</li> <li>• Seis servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <p>Não foram encontrados pontos fracos relacionados a viabilidade de implantação do teletrabalho na Divisão de Planejamento de Aquisições, por meio das informações encaminhadas pela CCC.</p> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<p><b>Divisão de Materiais</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI e SIASG);</li> <li>• Cinco servidores lotados no setor</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <p>Não foram encontrados pontos fracos relacionados a viabilidade de implantação do teletrabalho na Divisão de Materiais, por meio das informações encaminhadas pela CCC.</p> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>
<p><b>Divisão de Contratos e Convênios</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIASG, SIAFI e Comprasnet);</li> <li>• Cinco servidores lotados no setor.</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <p>Não foram encontrados pontos fracos relacionados a viabilidade de implantação do teletrabalho na Divisão de Contratos e Convênios, por meio das informações encaminhadas pela CCC.</p> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam</li> </ul>

	dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.
<b>Divisão de Gestão de Contratos</b>	<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades desempenhadas no setor não dependem da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho;</li> <li>• Trabalho desempenhado, majoritariamente, por meio da utilização de sistemas eletrônicos (SEI, SIASG, SIAFI e Comprasnet);</li> </ul> <p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um servidor lotado no setor.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Instrução Normativa nº 65 que permitiu aos servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão, aos empregados públicos e contratados temporários, a possibilidade de teletrabalhar;</li> <li>• Estabelecimento do distanciamento social em virtude do enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Corona Virus Disease – 19), o que possibilitou a experiência do trabalho remoto “forçado”.</li> </ul> <p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual modificação da Instrução Normativa que regulamenta a implantação de plano de gestão em que os servidores participantes ficam dispensados do controle de frequência, atingindo também as Universidades Federais.</li> </ul>

Foi possível constatar que na CCC há três setores em que existe a viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores: Divisão de Planejamento de Aquisições, Divisão de Materiais e Divisão de Contratos e Convênios. Estas unidades caracterizam-se por depender da utilização de sistemas eletrônicos na execução das atividades desempenhadas pelos servidores lotados no setor (*caput* do artigo 5º, da IN) e as atividades não se caracterizam pela necessidade da presença física de seus servidores no ambiente de trabalho.

Ainda no âmbito da CCC, foi identificado um setor em que não há viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores: a Divisão de Gestão de Contratos. Embora sejam desenvolvidas nesta unidade atividades que possam ser realizadas de forma remota, ela possui como impeditivo para a adoção do teletrabalho o fato de possuir apenas um servidor lotado na divisão, o que, segundo a IN nº 65/2020 pode ocasionar em uma redução na capacidade de atendimento ao público interno e externo da instituição (artigo 5º, §2º, inciso II).

## CONCLUSÕES

O teletrabalho, modalidade de trabalho realizada à distância que permite ao trabalhador exercer suas atividades laborais fora da sede da organização, tem ultrapassado as fronteiras das instituições privadas e alcançado a esfera do serviço público. Instituições como Serpro, Receita Federal do Brasil, TCU e TRT-PB, mesmo quando não existia nenhuma normativo que disciplinasse o trabalho remoto nos órgãos e entidades públicas, decidiram realizar experiências piloto que permitiram aos seus servidores e gestores verificar se o teletrabalho seria de fato viável.

Com a suspensão das atividades presenciais e o estabelecimento do isolamento social, em virtude do enfrentamento da COVID-19, foi editada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020), que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, que desejarem implementar o programa de gestão, permitindo aos servidores que o trabalho seja executado remotamente.

Contudo, é importante destacar que a adoção do trabalho remoto em caráter emergencial, como

medida de proteção contra a proliferação do novo vírus, não pode ser confundida com a implementação do programa de gestão que institui o teletrabalho em uma organização pública. Desse modo, esta pesquisa pontuou que para que a instituição pública possa implementar o teletrabalho é necessário que seja realizado um estudo das atividades que poderão ser desempenhadas de maneira remota em observância ao que está disposto na IN nº 65/2020.

Portanto, esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a viabilidade de implantação do teletrabalho na PRGAF, buscando identificar as oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas relacionadas à adoção do teletrabalho nos setores que integram a referida pró-reitoria, a partir da aplicação da Matriz SWOT.

Percebeu-se, a partir do estudo das competências e rotinas de trabalho dos setores que compõem a PRGAF, que cinco setores não apresentaram viabilidade de implantação do teletrabalho para seus servidores: Protocolo Geral, Arquivo Geral, Almoxarifado Central, Divisão de Patrimônio e a Divisão de Gestão de Contratos.

Em contrapartida, constatou-se que a PRGAF possui onze setores em que foi encontrada viabilidade para a implantação do teletrabalho para seus servidores: Divisão de Diárias e Passagens, Sistema Eletrônico de Informações, Divisão de Folha de Pagamento, Divisão de Conformidade de Gestão, Divisão de Liquidação, Divisão de Convênios, Divisão de Empenho, Divisão de Pagamentos, Divisão de Planejamento de Aquisições, Divisão de Materiais e Divisão de Contratos e Convênios.

Esta pesquisa se limitou a analisar quais setores da PRGAF, de acordo com o que dispõe a IN nº 65/2020, permitiriam a seus servidores a possibilidade de “teletrabalhar”, não entrando no mérito de verificar e impor qual seria a melhor forma de adoção do teletrabalho, se em regime integral ou parcial.

Os resultados desta pesquisa são restritos à amostra investigada, ou seja, aos setores da PRGAF. Sendo assim, as conclusões a que esta pesquisa chegou não devem ser estendidas para os contextos de outras unidades da UFCG, sem que seja realizado um estudo prévio. Portanto, para que se chegue a conclusão de haver viabilidade de implantação do teletrabalho em outros setores da universidade, faz-se necessário realizar um estudo sobre as especificidades das atividades desempenhadas nestes setores e verificar se uma possível implantação de programa de gestão, nos moldes da IN nº 65/2020, seria viável.

Finalmente, cabe ressaltar que a realização de outros estudos é de extrema importância para proporcionar maior profundidade ao tema. Tais estudos podem objetivar analisar a viabilidade do teletrabalho em outras unidades da UFCG, ou se destinar a propor a elaboração de ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como seria instituído o programa de gestão na instituição.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C... Aspectos padronizados do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, p.511-533, 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: DOU, 1943.

BRASIL. **Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade

Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Brasília: DOU, 2002.

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. Brasília: DOU, 2011.

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 nos 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. Brasília: DOU, 2017.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: MAFRE, 1995.

BRASIL. **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. Brasília: ME, 2020

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientação, 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília: MPDG, 2018.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. V.. Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a Partir da Análise SWOT. **Revista Meta: avaliação**, v.11, n.33, p.694-718, 2019.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F.. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.18, n.1, p.28-46, 2020.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A.. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: revista contemporânea de economia e gestão**, v.17, n.3, p.186-209, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)- Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J.. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018. **Anais.** Florianópolis: UNISUL, 2018.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER M. P. L.. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v.22, n.3, p.208-223, 2007.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L.. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v.23, n.2, p.431-441, 2015.

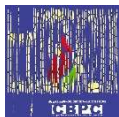
ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S.. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.1, p.152-162, 2018.

SILVA, D. S. C.; SANTOS, M. B.; SOARES, M. J. N.. Impactos causados pela covid-19: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, v.15, n.4, p.128-147, 2018.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea ([https://opensea.io/HUB\\_CBPC](https://opensea.io/HUB_CBPC)), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

*The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).*



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749cce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078664674086961356520679561157592197569183745/>