

A COMPLEXIDADE NO SÉC. XXI E OS PROCESSOS ADAPTATIVOS EMERGENTES NO SERVIÇO PÚBLICO

um diagnóstico situacional do teletrabalho

Tatiane Pinheiro de Sousa Alves¹

Universidade Santa Úrsula
tatiane.sousatps@gmail.com

Ludimila Carolina Bonfim de Sousa²

Universidade Santa Úrsula
ludimilac.souza@souusu.com.br

Marcelle Rossi de Mello Brandão³

Universidade Santa Úrsula
profmarcelle.brandao@usu.edu.br

Resumo

Em nome do princípio da eficiência, a Administração Pública precisa superar o trabalho burocratizado pela prestação de serviços mais ágeis e eficientes, o que exige a modernização dos seus procedimentos internos. Neste contexto, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa para reestruturar as relações laborais na esfera pública. Esta pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico situacional por meio do estudo da normatização do teletrabalho no Poder Judiciário Estadual do Centro-Oeste brasileiro utilizando a ferramenta de análise SWOT. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, avaliando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades encontradas nas regulamentações das instituições em estudo, com o uso da ferramenta Matriz SWOT. Os resultados demonstraram como pontos fracos/ameaças, a necessidade de alinhamento das práticas relativas à definição dos participantes e das metas de produtividade e a capacitação dos gestores, de questões atinentes à comunicação, do isolamento do trabalhador, dos custos ligados à atividade externa, da vulnerabilidade dos dados e do desenvolvimento dos programas utilizados. E como pontos fortes/oportunidade, a qualidade de vida, a retenção de talentos, a sustentabilidade, a produtividade ampliada e a redução de despesas operacionais.

Palavras-chave: teletrabalho; gestão pública; regulamentação; Matriz SWOT.

¹ Mestre em Gestão de Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído pela Universidade Santa Úrsula. Possui graduação em Direito pela Universidade Paulista (2008). Pós graduação em direito público (2009) e docência de ensino superior (2014). Atualmente é analista judiciária - gestora de escritania - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e docente do Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste.

² Mestranda em Gestão de Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído pela Universidade Santa Úrsula. Graduada em Direito pelo Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste- UNIDESC (2012). Atualmente é analista judiciária - área de apoio judiciário e administrativo - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

³ Doutoranda em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia (ULHT), Lisboa - Portugal. Mestre em Engenharia de Produção com pesquisa e trabalho publicado sobre engajamento de stakeholders para desenvolvimento de estratégias ambientais (UFRN), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UFRN) com ênfase no desenvolvimento da cultura organizacional e Bacharel em Administração (UnP). Atualmente é Pesquisadora e Professora no Mestrado Profissional Gestão do Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído - MPGTCAQ da USU e atua na graduação junto ao Núcleo de Educação a Distância, desta Instituição.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-21, e-6874, jan./jun. 2024.

COMPLEXITY IN THE 21ST CENTURY XXI CENTURY AND EMERGING ADAPTIVE PROCESSES IN THE PUBLIC SERVICE

a situational diagnosis of teleworking

Abstract

In the name of the principle of efficiency, the Public Administration needs to overcome bureaucratic work by providing more agile and efficient services, which requires the modernization of its internal procedures. In this context, telework presents itself as an alternative for restructuring labor relations in the public sphere. This research aims to perform an organizational diagnosis by studying the normatization of telework in the State Judiciary of the Midwest of Brazil using the SWOT analysis tool. As for the methodological procedures, a bibliographic and documentary research was conducted, with a qualitative approach, evaluating the strengths and weaknesses, threats and opportunities found in the regulations of the institutions under study, using the SWOT Matrix tool. The results showed as weak points/threats, the need for alignment of practices related to the definition of participants and productivity goals and the training of managers, issues related to communication, the isolation of the worker, the costs related to external activity, the vulnerability of the data and the development of the programs used. And as strengths/opportunities, the quality of life, talent retention, sustainability, increased productivity and reduction of operating expenses.

Keywords: telework; public management; regulation; SWOT Matrix.

LA COMPLEJIDAD EN EL SIGLO XXI EL SIGLO XXI Y LOS PROCESOS ADAPTATIVOS EMERGENTES EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

diagnóstico situacional del teletrabajo

Resumen

En nombre del principio de eficiencia, la Administración Pública necesita superar el trabajo burocrático para prestar servicios más ágiles y eficaces, lo que exige modernizar sus procedimientos internos. En este contexto, el teletrabajo se presenta como una alternativa para reestructurar las relaciones laborales en el ámbito público. Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional mediante el estudio de la normalización del teletrabajo en el Poder Judicial Estadual del Centro-Oeste Brasileño utilizando la herramienta de análisis DAFO. En cuanto a los procedimientos metodológicos, se realizó una investigación bibliográfica y documental, con enfoque cualitativo, evaluando las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en las normativas de las instituciones en estudio, utilizando la herramienta Matriz DAFO. Los resultados mostraron como puntos débiles/amenazas la necesidad de alinear las prácticas relativas a la definición de los participantes y los objetivos de productividad y la formación de los gestores, las cuestiones relativas a la comunicación, el aislamiento de los trabajadores, los costes relacionados con la actividad externa, la vulnerabilidad de los datos y el desarrollo de los programas utilizados. Y como puntos fuertes/oportunidades, la calidad de vida, la retención de talentos, la sostenibilidad, el aumento de la productividad y la reducción de los costes de funcionamiento.

Palabras clave: teletrabajo; gestión pública; regulación; Matriz SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Nesse início do século XXI, as informações estão cada vez mais disponíveis e as sociedades, como um todo, começam a perceber que a adaptação às novas tecnologias é uma forma de ganho de eficiência e de qualidade de vida e que a Covid-19 deixou como legado mais intensificação do uso da tecnologia em praticamente todas as áreas de atividade humana.

O paradigma da complexidade é uma abordagem teórica mais recente e abrangente que vai além da teoria de sistemas fechados, enfatizando que os sistemas abertos são estruturados a partir de diversos componentes que se relacionam de forma não linear e que a informação, pode ser vista como a energia que dinamiza o sistema. Assim, a análise de processos e relações, emergentes, auto-organização e adaptação dos sistemas abertos e complexos (Cilliers, 2002)

A crescente demanda no setor público exige modernização dos procedimentos adotados pela Administração Pública, o que requer a adoção de novas estratégias e competências administrativas, sem perder de vista a qualidade e eficiência na prestação do serviço público. É aí que o administrador público pode fazer uso da tecnologia como meio para que os serviços sejam mais eficientes. Assim, o sistema público também começa a sua adaptação ao teletrabalho.

De acordo com a literatura, a cultura burocrática pode desencorajar a inovação e a criatividade nas organizações devido à sua ênfase em regras e procedimentos estabelecidos, o que pode limitar a flexibilidade e a agilidade necessárias para o processo de inovação (Mintzberg, 2017; Nonaka e Takeuchi, 1997; Tidd, Bessant e Pavitt, 2015). Nesse sentido, muitas organizações têm buscado adotar abordagens mais flexíveis e inovadoras de gestão como forma de desafiar a cultura burocrática tradicional e estimular a criatividade e a experimentação (Junqueira, 2018).

A quarta revolução industrial, também denominada como Indústria 4.0, marcada pelo desenvolvimento e uso massivo de tecnologias avançadas, interfere diretamente na vida da comunidade, em seus mais variados aspectos, dentre eles, o da prestação laboral. A prestação de trabalho à distância aprimora processos de prestação dos serviços e tem resultado em maior eficiência na gestão das empresas, na economia dos recursos naturais, na qualidade de vida para o teletrabalhador, na melhora da mobilidade urbana, na redução de custos e no aumento de produtividade, entre outros (Almeida, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Diante desse cenário positivo, as instituições públicas, a exemplo das privadas, também passaram a adotar esta modalidade de trabalho, chamada de teletrabalho e caracterizada pela prestação de serviços realizada à distância com o uso de tecnologias da informação e

comunicação - TIC, que permitem ao trabalhador exercer suas atividades laborais em local distinto da sede da empresa.

Vale destacar a relevância do estudo deste método de trabalho, sobretudo para compreender os impactos de sua adoção na gestão pública e sua atuação na cultura organizacional da administração pública, a qual utiliza um modelo burocrático de gestão, caracterizado por uma estrutura hierárquica rígida, com a realização de atividades estáveis e fixas, e com um critério de seleção dos empregados, consoante o modelo weberiano de burocracia. Todavia, a adoção do teletrabalho requer um método de trabalho mais flexível, o que acaba por impactar na cultura da instituição.

Vigora no âmbito público o princípio da legalidade, de modo que a atuação do Estado é regida por leis. De acordo com o art. 5º, inciso II, da Constituição Federal, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (Brasil, 1988). Depreende-se do texto constitucional, um comando geral e abstrato, de que somente a lei poderá criar direitos, deveres e vedações.

Ocorre que não existe uma lei que regule o teletrabalho no serviço público, ficando a cargo das instituições públicas de forma autônoma, por meio de normatização interna estruturar esta modalidade de trabalho (Almeida, 2021). Tal peculiaridade, acaba por apresentar a necessidade de uma análise estratégica da implantação do teletrabalho na Administração Pública.

Tratando sobre o planejamento estratégico, Pontes (2019) leciona que a aplicação de ferramentas para melhorar a qualidade dos serviços e para se antecipar a acontecimentos futuros é uma forma de proteção do negócio. Conhecimento este plenamente aplicável à esfera pública, surgindo aí o cerne do presente artigo que se volta a compreender pontos fortes e fracos das regulamentações do teletrabalho.

Considerando a ampla estrutura administrativa brasileira, o estudo se volta ao Poder Judiciário e, neste campo, restringe-se a pesquisar a normatização do Poder Judiciário Estadual da região Centro-Oeste, com o olhar voltado a identificar seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, objetivando colaborar com a discussão da temática sob o viés do planejamento estratégico. Configurando, então, um estudo de caso, que, consoante Marconi e Lakatos (2011, p. 274) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Trata-se de estudo com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, a partir de base documental e normativa, em que adotou-se o procedimento de pesquisa bibliográfica e

documental, em que se utilizou material já elaborado, constituído por artigos científicos sobre o tema e dos normativos dos órgãos pesquisados.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, jornais, teses, dissertações, entre outros.

Para o estudo documental foram exploradas as diretrizes legais do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (Resoluções 14/2021), do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso (Resolução 16/2020), do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (Provimento 543/2021) e do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (Resolução 175/2021), cujo acesso a íntegra dos mencionados atos administrativos foram obtidos diretamente no sítio dos respectivos Tribunais de Justiça.

Em seguida, foram analisados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades encontradas nos regulamentos das instituições estudadas, através do uso da ferramenta Matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT), confrontando as normativas e o que relata a literatura sobre o tema.

A observação do teletrabalho sob a ótica dos normativos aplicáveis nos diferentes contextos organizacionais objetiva elaborar um diagnóstico organizacional, baseado na análise SWOT, das normatizações do teletrabalho nos Tribunais de Justiça Estadual da região mencionada, estudo que pode embasar as reflexões dos gestores públicos na definição das estratégias e planos de ação.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa apresenta estudo empírico sobre o teletrabalho e administração pública, colaborando com informações sobre as vantagens e desvantagens, que corroboram os achados em pesquisas qualitativas anteriores.

2 O TELETRABALHO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Vivemos em um mundo de rápidas transformações, a revolução informacional perpassa “[...] todos os segmentos da sociedade, do mundo corporativo à vida privada das pessoas, as entidades governamentais não poderiam ficar à margem desse processo de modernização” (Almeida, p. 22).

O fenômeno da digitalização dos serviços públicos, aliado à desburocratização e a simplificação dos serviços, tem prometido grandes ganhos para a Administração Pública. A adoção do teletrabalho se dá justamente neste cenário.

Ao contrário do que antes se pensava antes, nesse paradigma de pensamento, Juran mostra que a melhoria da qualidade dos serviços é compatível com a redução de custos e com o ganho de eficiência. Para isso, é necessário se valer das novas tecnologias e enfatizar o planejamento e o controle da qualidade.

O teletrabalho tem sido apontado como uma alternativa viável para contornar as limitações da cultura burocrática tradicional e incentivar a inovação nas organizações, uma vez que permite maior flexibilidade e agilidade na adoção de novas práticas de gestão (Junqueira, 2018). O teletrabalho é normatizado na esfera internacional pela Convenção n. 177, da Organização Internacional do Trabalho - OIT, cuja definição leva em conta o trabalho realizado distante da sede da empresa e mediado por novas tecnologias.

Explicam Rocha e Amador (2018) que o teletrabalho se relaciona com o trabalho realizado remotamente com o uso de TIC, que permite o resultado em lugar distinto daquele ocupado por quem o realiza.

No Brasil, na esfera privada, o legislador conceituou o teletrabalho, no artigo 75-B da CLT, como: “A prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Brasil, 2017).

Como já dito, “no que se refere ao serviço público brasileiro, não foi emitida legislação que normatize o teletrabalho, nem tampouco houve atualização das legislações já existentes para que as atividades dos servidores públicos sejam ajustadas às práticas desta modalidade” (Almeida, 2021, p. 25).

O que não impediu a adoção do regime flexível na Administração Pública, mas que exigiu a criação de normas internas para cada órgão público. Em 2018, versando sobre a Administração Pública Federal foi editada a Instrução Normativa nº 1, com orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração - SIPEC.

Traçando um panorama sobre o tema, Almeida (2021, p. 26) discorre que:

Entretanto, a IN nº 1/2018, previa a possibilidade de participação do plano de gestão apenas para servidores públicos federais ocupantes de cargo efetivo, regidos pela Lei nº 8.112, de 1990 (Brasil, 1990).

Em 30 de julho de 2020, contudo, foi publicada a IN nº. 65 (BRASIL, 2020), que estendeu 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 chance de participar do programa de gestão que permite ao trabalhador executar as suas atividades laborais na modalidade teletrabalho. A IN nº. 65/2020, estabelece que a implementação do teletrabalho é facultativa à Administração Pública e deverá ocorrer em razão da conveniência e do interesse do serviço como ferramenta de gestão, não constituindo um direito do servidor (artigo 7º) e contempla atividades passíveis de

mensuração da produtividade e dos resultados das unidades envolvidas, bem como dos servidores públicos participantes (artigo 3º, inc. I).

Em relação ao Poder Judiciário, a implantação do processo eletrônico, por meio da Lei n. 11.416/2006, permitiu a adesão ao regime do teletrabalho. A primeira regulação do tema foi a Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável, dentre outras atribuições, pelo controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário.

A edição da regulamentação do teletrabalho levou em consideração o princípio da eficiência constante no artigo 37 da Constituição Brasileira; o aprimoramento da gestão de pessoas, um dos macrodesafios do Poder Judiciário, a teor da Resolução CNJ nº 198/2014, compreendendo a necessidade de motivar e comprometer pessoas, buscar melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores; o avanço tecnológico, especialmente, com implantação do processo eletrônico; a necessidade de definir critérios e requisitos para a prestação do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário; vantagens e benefícios diretos e indiretos resultantes dessa modalidade de trabalho para a administração, servidor e sociedade; [...] (Amorim, 2022, p. 50/51)

A aludida resolução define os critérios e requisitos para a prestação do teletrabalho e atribui aos Tribunais a prerrogativa de adequar, especificar e regulamentar a matéria às suas necessidades locais, elaborando atos normativos complementares, com observância a norma geral (Brasil, 2016). Paulatinamente, os Tribunais normalizaram internamente o teletrabalho.

De acordo com a Resolução nº 227/2016, com as alterações da Resolução nº 298/2019, o teletrabalho é “a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos”.

Observa-se que o teletrabalho, ainda que em processo de solidificação na Administração Pública, caminha como uma opção de regime de trabalho (Amorim, 2020).

Diante da ampla estrutura do Poder Judiciário brasileiro e das respectivas regulamentações internas, optou-se, para este estudo, pelo recorte da legislação do teletrabalho dos Tribunais de Justiça Estadual da região Centro-Oeste, região esta que é composta pelos estados de Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS) e o Distrito Federal (DF). Foram lidas integralmente as normas internas dos mencionados Tribunais Estaduais, a saber: Resolução 14/2021 - TJDFT, Res. 16/2020 - TJMT, Provimento 543/2021 - TJMS e a Resolução 175/2021 - TJGO, para a confecção do diagnóstico abaixo.

3 DEFINIÇÃO ANÁLISE SWOT

As organizações, públicas e privadas, precisam estruturar sua gestão para obter eficiência. Neste sentido, a Administração Pública também deve atuar estrategicamente, inclusive tem por princípio norteador a eficiência administrativa. Para Gomes (2019, p. 42) “O princípio da eficiência, também conhecido como princípio da qualidade dos serviços públicos,

determina que a atividade administrativa deve ser exercida de forma a garantir a maior produtividade possível, reduzindo desperdícios e aumentando o rendimento funcional.”

O planejamento estratégico é uma ferramenta com a finalidade de melhor gerenciamento da empresa, capacitando-a a identificar pontos fracos e fortes, preparando-a para o futuro e fornecendo um plano de ação para a resolução das fraquezas (Pontes, 2019).

Uma das estratégias para estruturar o plano estratégico é a utilização da ferramenta de análise Matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). Segundo Costa (2018, p. 30/31):

A análise SWOT, criada por Kennet Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, estuda a competitividade de uma organização, analisando quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Também conhecida no Brasil como análise FOFA.

O escopo da ferramenta é o cruzamento das oportunidades e as ameaças externas com seus pontos fortes e fracos. De acordo com Gomes (2019, p. 13) “a matriz SWOT é uma importante ferramenta da Administração, utilizada pelas empresas para planejamento, onde se verificam seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades, mapeando o ambiente interno e externo”.

Partindo desses conceitos, e da observação dos normativos do teletrabalho no Judiciário estadual brasileiro da região centro-oeste, adota-se a matriz SWOT para delimitar seus elementos, permitindo um retrato situacional.

Almeida (2022, p. 33), *apud* Cavalcanti e Guerra (2019), aponta que “a análise da matriz SWOT também pode ser aplicada nas organizações públicas uma vez que a gestão de tais entidades também está suscetível a sofrer impactos das variáveis internas e externas à instituição”. Acrescenta, a autora (2022, p. 33) que “a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que, por meio do confronto entre as variáveis externas e internas, fornece *insights* úteis para a definição de alternativas estratégicas e linha de ação mais assertivas”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FORÇAS

De acordo com a literatura, “[...] as forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas” (Silva *et al.*, 2012).

Identifica-se como elementos de força: o aumento da qualidade de vida dos colaboradores, a retenção de talentos e o ganho social com a medida. As resoluções estudadas são unânimes em estabelecer, dentre os seus objetivos, a cultura da qualidade de vida dos servidores, a promoção de economia de recursos materiais, metas de sustentabilidade com contribuições de melhoria de programas socioambientais, entre outros. Neste sentido, colhem-se dos artigos 3º, III, IV, V e VI da Resolução n. 14/2021 do TJDFT; art. 3º, III, IV, VI e VIII, da Resolução TJMT, 16/2020; art. 3º, I, II, VI, Provimento n. 543/2021 do TJMS; e art. 3º, III, V e VI da Resolução n. 175/2021 do TJGO.

A flexibilidade do horário de trabalho e tempo, os quais serão estabelecidos em conjunto pela chefia imediata e servidor (art. 5º, par. único, do Prov. 543/2021/TJMS; art. 17, Res. 175/2021/TJGO), indicando formas de comunicação e horários de disponibilidade a serem utilizados como regra, somada a não ter período de deslocamento e trânsito, contribuem com a qualidade de vida do teletrabalho, que pode utilizar os outros períodos para o desenvolvimento de questões pessoais - como prática de esportes, realização de cursos -, e convivência familiar, o que aumenta a motivação e satisfação (Oliveira, 2021).

O cumprimento efetivo dos objetivos, alinham-se aos benefícios relatados por Oliveira (2021), que incluem entre as vantagens do teletrabalho, para os trabalhadores, empresa e comunidade: a flexibilidade de horário, o equilíbrio entre casa-trabalho, a maior motivação, a qualidade de vida, a redução do tempo de deslocamento, o aumento de segurança, a redução de custos, a retenção de talentos, a racionalização de recursos, a redução na emissão de gases poluentes, a redução de custos com internações hospitalares, a sustentabilidade, a responsabilidade social, e etc.

Em suma, internamente cria-se um clima institucional favorável, promove a qualidade de vida no trabalho, fatores que devem ser explorados pelas instituições, sobretudo para minimizar suas fraquezas.

4.2 FRAGILIDADE

Por sua vez, as fraquezas, também inseridas nas características internas, precisam ser controladas e melhoradas, sob pena de colocar a empresa em situação de risco frente à concorrência (Leite; Gasparotto, 2018). Como fraquezas, percebem-se os seguintes aspectos: a identificação do perfil do teletrabalhador, o controle das metas de produtividade e capacitação específica para os teletrabalhadores e gestores.

Do cotejo das normativas, vê-se que não são indicados critérios para a definição do teletrabalhador, limitando-se a indicar a característica da voluntariedade/facultatividade - art. 4º, Res. n. 14/2021 do TJDF; art. 4º, Res. 175/2021 - TJGO, art. 4º, Prov. 543/2021/TJMS -, atributo que se coaduna com os estudos de Carneval, citado por Leite e Lemos (2021, p. 336), que informam “a necessidade de o colaborador estar propenso a esse novo modelo laboral”, e de critérios de vedações e prioridades, nos termos dos arts. 4º, Res. n. 14/2021 do TJDF; art. 9º, Resolução TJMT, 16/2020; art. 6º, Prov. 543/2021/TJMS; e art. 10 e 12, Res. 175/2021 - TJGO.

Sobre o ponto, o TJMT prevê que “a participação do servidor no teletrabalho pressupõe que seu perfil seja adequado à modalidade de trabalho realizado de forma remota” (art. 10). Indicando que o servidor deve possuir “[...] características individuais e condições socioambientais e organizacionais favoráveis ao bom desempenho do servidor de maneira autônoma, disciplinada e produtiva” (art. 10, § 1º, Resolução TJMT, 16/2020)

De modo geral, as resoluções preveem que a seleção seja feita a partir da análise do gestor, usando os critérios de vedações e prioridades. Nota-se um grande destaque ao papel do gestor imediato quanto à definição de quem será o teletrabalhador, haja vista a inexistência de critérios precisos, o que abre margem a subjetivismos e critérios definidos por mera afinidade.

Porém, a literatura aconselha que as organizações regulamentem o tema, prevendo como se dará “a seleção dos candidatos, o gerenciamento do risco, a compra de equipamentos, a assistência técnica, confiabilidade das informações, dentre outros” (Leite; Lemos, 2021, p. 335), pois, “[...] há a necessidade de acordo prévio e estabelecimento de diretrizes que deverão ser seguidas pelos novos teletrabalhadores e seus supervisores.” (idem).

Do ponto de vista de Amorim (2022) existe a necessidade de uma análise criteriosa no processo de escolha, com o fim de identificar as competências técnicas e comportamentais, além da infraestrutura do local a ser realizada a atividade. Reverbera que é extremamente importante que o teletrabalhador domine as ferramentas de TIC, saiba gerenciar o seu tempo, tenha autoconfiança e uma comunicação efetiva. Sugere, ainda, um modelo de processo seletivo para recrutamento do teletrabalhador, constituído por quatro fases, a saber:

[...] fase 1, considerada eliminatória, consiste na avaliação das fichas de inscrição, dos questionários de condições técnicas e socioambientais e das atividades do cargo para o teletrabalho.

Fase 2, classificatória, consiste na avaliação de aptidão para a comunicação escrita e avaliação das características psicossociais do teletrabalhador.

Fase 3, eliminatória, será realizada a avaliação dos fatores ergonômicos do ambiente de trabalho na residência do trabalhador aprovado nas fases anteriores.

Fase 4, conclusão do processo com parecer final.

Observa-se, também, que existe a necessidade de preparação prévia para o desenvolvimento da atividade remota (Amorim, 2022), as quais passam também pela “[...] execução de melhorias na infraestrutura de telecomunicações e novas ferramentas para facilitar e fornecer aos teletrabalhadores e aos colaboradores presenciais informações mais relevantes” (Leite; Lemos, 2021, p. 335), bem como a orientação quanto a evitar futuros agravos ocupacionais.

Filardi *et al.* (2020) relata que existiram trabalhadores que não se adaptam ao trabalho remoto, no mesmo sentido Oliveira (2021) acentua que nem todos os trabalhadores estão preparados ou se voluntariam para o teletrabalho, o que pode gerar “indivíduos ou equipes segregadas nos dois regimes” (Oliveira, 2021, p. 24). Identificar o perfil adequado é um desafio dos gestores no processo de recrutamento e seleção. Assim, considerando o modelo burocrático que impera na Administração Pública, é primordial a definição de critérios precisos.

Acentua-se, ainda, que a capacitação deve incluir o gestor e/ou chefe imediato, personagem essencial para o êxito do teletrabalho, uma vez que é ele quem define as atividades, indica os teletrabalhadores e os orienta, acompanha e avalia (Amorim, 2022).

Em relação à supervisão e a avaliação, as instituições realizam a avaliação do teletrabalho pela produtividade. O gestor supervisiona o servidor por meio do plano de trabalho e atingimento das metas estabelecidas, as quais são estabelecidas mensalmente. Forma de controle que se alinha ao controle de resultados ou de tarefas pré-definidas (Leite; Lemos, 2021).

Comparando as normativas, nota-se que, à exceção do Provimento do TJMS (art. 12, Prov. 543/2021/TJMS), às Resoluções não especificam o quanto deve ser a produtividade, competindo ao chefe imediato supervisionar o teletrabalhador por meio do plano de trabalho e atingimento das metas estipuladas caso a caso.

Leite e Lemos (2021) sugerem que a produtividade seja estabelecida pelo cômputo da média de produtividade da equipe de trabalho considerando um período pré-definido. Além disso, deve o gestor acompanhar a qualidade do trabalho do servidor, de modo a haver uma análise quantitativa e qualitativa dos resultados. Esse é um ponto crucial, pois “a definição e a mensuração da meta podem trazer muitos prejuízos se não estabelecidas corretamente: descrédito do programa pela equipe presencial, se muito baixa, ou excesso de trabalho ao teletrabalhador, se muito alta” (Leite; Lemos, 2021, p. 352).

Sobre o ponto, Antunes e Fischer (2020, p. 07) retratam grande desigualdade entre os Tribunais Federais com variação de 0% a 30% na estipulação das metas de desempenho dos servidores. Assim, o gestor precisa redobrar a atenção quanto ao ponto. Vale ainda ponderar

que a análise meramente quantitativa não deve ser a única métrica, especialmente porque existem atividades mais complexas que um estudo maior e mais tempo para sua realização, de modo que medir exclusivamente pela quantidade pode gerar um menoscabo para esse tipo de serviços, bem como para aqueles que não são passíveis de contabilização, além do possível sacrifício na qualidade do serviço jurisdicional.

Quanto à ausência de capacitação/treinamento específico para os teletrabalhadores e gestores, fraquejam as Resoluções do TJDFT e do TJGO, pois pecam no desenvolvimento das competências de gestão do tempo e disciplina ao teletrabalhador, e aferição de metas e liderança a distância dos gestores (Leite; Lemos, 2021). É sabido que “o gestor deve estar preparado para as situações de mudanças e poder prever o que terá impacto nos teletrabalhadores; caso contrário, se permanecer passivo, pode deixar o teletrabalhador desamparado” (idem, p. 343).

Antunes e Fischer (2020), ao apresentar a análise comparativa das resoluções de teletrabalho no Judiciário Federal, chegam a mesma constatação da ausência de capacitação dos sujeitos atuantes no regime de teletrabalho. Filardi *et al.* (2020) destaca, na seara das desvantagens, a falta de treinamento específico, que pode acarretar insegurança quanto ao trabalho remoto. A literatura salienta que “o setor de gestão de pessoas possui um papel importante na supervisão e controle de resultados do teletrabalho” (Leite; Lemos, 2021, p. 344).

Os estudos de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 157) também apontam os problemas decorrentes da ausência de preparação e a adaptação dos envolvidos com o teletrabalho, notadamente porque o exige dos envolvidos o repensar da cultura organizacional.

Chagas (2020, p. 55) conclui que entre as propostas de intervenção estão: a) a qualificação permanente dos gestores envolvidos quanto aos temas gestão de resultado e gestão de equipes remotas; e b) a qualificação dos servidores participantes em relação ao tema autogestão. Acentuando, inclusive, a necessidade de fóruns de compartilhamento de boas práticas para ambos os casos.

4.3 OPORTUNIDADES

Na perspectiva externa, a matriz SWOT propõe examinar as oportunidades e ameaças, ciente de que o ambiente externo influencia nos fatores internos e que, a partir da identificação, destas pode-se “desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa” (Silva *et al.*, 2011, p. 08).

No campo das oportunidades, estão as situações ou fenômenos capazes de contribuir para o sucesso empresarial. Os ganhos para as instituições estão em relação à produtividade e à redução de custos operacionais.

Neste campo, o primeiro realce é para o tema produtividade. Inúmeros são os relatos de que a produtividade dos colaboradores aumentou com a adoção do teletrabalho, neste sentido manifestam-se os autores Carvalho (2021), Demo (2021), Losekann e Mourão (2020), Nogueira e Patini (2012), Palacios (2021) e Vilarino, Paschoal, por exemplo.

Abordando os aspectos positivos do teletrabalho para as organizações, Carvalho (2021, p. 06) apresenta os seguintes:

[...] ganho de produtividade, economia de custos empresariais, melhora de relações afetivas, melhoria de desempenho, a motivação e da satisfação no trabalho, equilíbrio entre trabalho e família, a redução dos gastos com despesas pessoais e melhoria nos níveis de qualidade de vida e bem-estar [...]

Os próprios normativos já demonstram entre os seus objetivos a oportunidade de um ganho de produtividade, além de preveem uma produção superior ao do trabalho presencial (art. 9º, § 1º, II, Resolução TJMT, 16/2020; art. 12, Prov. 543/2021/TJMS; e art. 15, parágrafo único, da Res. 175/2021 - TJGO), cientes de que a menor distração, a redução do tempo de deslocamentos entre casa e trabalho, a flexibilidade, o bem-estar causado e a possibilidade de trabalhar sem interrupções, reflete de forma positiva no teletrabalho. Exatamente por isso, o aumento da produtividade é um dos objetivos do teletrabalho.

No que toca aos custos operacionais, embora não previstos diretamente, a migração dos trabalhadores para outros lugares, fora do ambiente fixo das dependências da instituição, permite a redução de custos com local, acesso à internet, uso de telefonia, água, luz, entre outros. Neste sentido, o estudo de Rocha *et al.* (2021) indica que a adoção do regime de teletrabalho impactou de forma relevante na redução dos gastos públicos na Sefaz/SE.

Até mesmo a utilização do maquinário pode ser reduzida, uma vez que os teletrabalhadores podem optar pelo uso de equipamentos pessoais ou pode haver previsão no sentido desta obrigação.

Quanto às normativas, os Tribunais de Justiça dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul têm expressa diretriz de que os servidores devem suportar as despesas e custos dos equipamentos (art. 37, § 2º, da Resolução TJMT, 16/2020; art. 14 Prov. 543/2021/TJMS). Por sua vez, os TJGO e TJDFT permitem a utilização dos equipamentos, por meio de comodato, mas nada falam sobre as outras despesas para a realização do trabalho (art. 19, § 3º, Res. 175/2021 - TJGO e art. 25, Res. 14/2021 do TJDFT).

4.4 AMEAÇAS

Por ameaças, entende-se comunicação, os custos ligados a equipamentos e montagem de estrutura em casa, a vulnerabilidade dos dados e a necessidade de constantes atualizações no sistema. Reverberam Vilarino, Paschoal e Demo (2021, p. 136) “As tecnologias de informação e comunicação e os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma que permitam um aumento de produtividade, mas também não comprometam o bem-estar e o desempenho de profissionais”.

O primeiro aspecto a ser salientado é quanto à comunicação e à sensibilização. As Resoluções, salvo a do TJDFT, determinam que no plano de teletrabalho conste cronograma de reuniões, quer sejam presenciais ou virtuais, com a chefia imediata, bem como que os canais de comunicação a serem realizados. Acentuando o dever de que os servidores informem a chefia imediata acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento.

A troca de informações e a uniformização de entendimentos são fundamentais para o desenvolvimento organizacional (Gomes, 2019). Além de serem essenciais para manter o entrosamento da equipe, o alinhamento da consecução dos serviços, e sanar eventuais dificuldades.

Amorim (2022, p. 36) acrescenta que “o gestor precisa fazer com que a equipe composta por teletrabalhador e trabalhador presencial entenda-se e trabalhe em conjunto e alinhado para atingir os objetivos estabelecidos pela organização”.

Neste aspecto, Barreto e Sousa (2021, p. 169) advertem que “a comunicação eletrônica é inferior à comunicação presencial”, ressaltando que a linguagem não verbal, são reduzidas ou perdidas, “[..] resultando em potenciais erros de interpretação, aumento da ambiguidade, diminuição da confiança, de influência do líder e da coesão do grupo.”

Para o êxito não basta o uso de tecnologia de comunicação é preciso que ela, além de ser frequente, estimule e desafio o desenvolvimento do labor (Amorim, 2022). A autora, citando Goulard, apresenta um “Código de Convivência na rede de comunicação” para uma comunicação de qualidade com as seguintes diretrizes:

[...] responder as mensagens, citando parte do texto, para ficar claro do que está falando. Caso viaje e não possa acessar a rede, avisar ao gerente imediato. Acompanhar as discussões, adequando o tom das mensagens à linguagem utilizada pelo grupo. Somente utilizar letra maiúscula para dá ênfase a alguma palavra, podendo utilizar (*...*) ou sublinhar para enfatizar ideias. Evitar mensagens longas, caso seja necessário inclua o aviso: MENSAGEM LONGA. Dar espaço entre as palavras. Escrever linhas com no máximo 65 caracteres por coluna. Escolher os destinatários das respostas de acordo com a temática abordada, pois perguntas comuns ou fora do

tema devem receber respostas particulares. Evitar mensagens inflamadas, insultos de “brincadeira”, pois como não existe o contato cara a cara, há a probabilidade de ser mal interpretado. Respeitar o correspondente, a mensagem particular não deve ser enviada a grupo de discussão sem permissão do autor. Pensar globalmente para não ofender colegas de diferentes culturas, crenças, idades, valores. Evitar pré-julgamento e na dúvida solicitar esclarecimentos (Amorim, 2022, p. 37).

Somam-se os possíveis riscos relacionados à segurança dos dados, notadamente, as constantes ameaças tecnológicas que surgem diuturnamente. Os dados “[...] são sigilosos, e essa fragilidade de segurança coloca em risco as informações armazenadas ou transmitidas eletronicamente, havendo ainda o risco de manipulação e uso indevido dessas informações.” (Gomes, 2019, p. 83).

Ainda no âmbito da infraestrutura tecnológica deve-se pensar em constante aprimoramento dos sistemas de informação usados, pois “[...] conforme as tecnologias de informação e comunicação se desenvolvem, novas necessidades vão surgindo, e atualizações vão sendo demandadas. A organização deve estar preparada e atenta para responder e atendê-las.” (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 156).

Outro aspecto a ser apontado são as despesas que podem tornar o teletrabalho aderente ou não, pois refletem nas condições de trabalho. Inserem-se nestas condições os equipamentos, os instrumentos, o ambiente físico, tecnologias e matérias primas presentes nas instituições (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021). O que difere do regime celetista, onde, por força de lei, há a obrigatoriedade da empresa providenciar os equipamentos.

Nem sempre dispõe o teletrabalhador de infraestrutura adequada. Neste sentido, Amorim (2022) salienta a desvantagem para o teletrabalhador ao ter que arcar com os custos de infraestrutura e tecnologia “[...] a exemplo do uso do computador pessoal para fins profissionais, aumentando a chance de desgaste do equipamento; o consumo de internet contratada para uso pessoal que passa a ser utilizada, também, para o labor e o aumento do consumo de energia elétrica na residência [...]”

Explorando a funcionalidade da matriz SWOT, Leite e Gasparotto (2018) cruzam os elementos para dizer que o estudo de: a) forças x ameaças: pode resultar em investimentos e mudança do ambiente, o que remete a uma melhoria contínua; b) forças x oportunidades: caracteriza o estágio máximo de força, pois relaciona as principais atividades ou forças com as tendências do mercado atual; c) oportunidades x fraquezas: revela o que precisa ser modificado, sanando falhas e alcançando as tendências do mercado; e d) fraquezas x ameaças: retratam o cenário da empresa no momento, identificando situações críticas da empresa.

Depreende-se dos dados retratados no presente estudo no Quadro 1.

Quadro 1 –Resumo da Matriz SWOT elaborada

Matriz SWOT	Contribui para a estratégia	Dificulta a estratégia
Ambiente Interno	S: Pontos fortes 1. qualidade de vida dos colaboradores 2. retenção de talentos 3. ganhos sociais	W: Pontos fracos 1. identificar o perfil do teletrabalhador 2. controle das metas de produtividade 3. capacitação dos sujeitos envolvidos.
Ambiente Externo	O: Oportunidades 1. Produtividade 2. Redução de despesas 3. Sustentabilidade	T: Ameaças 1. Comunicação 2. Custos ligados às despesas de infraestrutura e tecnologia 3. Vulnerabilidade de dados 4. Desenvolvimento dos Programas Utilizados

Fonte: Elaborado pelas autoras adaptando figura apresentada por Leite e Gasparetto (2018)

A análise apresentada é corroborada pelos estudos realizados por Hendrawan (2022) que, ao aplicar a matriz SWOT em seu estudo na Universidade Budi Luhur, destaca como vantagens (forças/oportunidades): redução de custos de deslocamento e do estresse, flexibilidade do exercício da atividade, produtividade mais elevada, reforço nos laços familiares, e autogestão/disciplina.

Em relação às desvantagens (fraqueza/ameaça), a pesquisa revela: frequentes interrupções, dispositivos tecnológicos inadequados, ausência de regulamentação das horas de trabalho, confidencialidade dos dados e documentos relacionados com o trabalho, custos de eletricidade mais elevados do que o habitual, isolamento e reforço a individualidade, foco no resultado final e não no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É recorrente nos estudos do teletrabalho o destaque quanto aos benefícios da sua adoção, tanto na seara privada, quanto na pública. Tendo em vista a ausência de legislação disciplinando o teletrabalho no serviço público, cada órgão público teve a incumbência da sua elaboração. Assim, compete a cada unidade pública instituir seu programa de gestão de teletrabalho. Considerando esta peculiaridade, o presente estudo teve como objetivo principal realizar um diagnóstico organizacional das normatizações do teletrabalho no Poder Judiciário Estadual da região Centro-Oeste usando a ferramenta matriz SWOT.

O diagnóstico da organização permite melhorias na gestão, a partir de uma atuação direcionada aos aspectos favoráveis e desfavoráveis, interna e externamente. Percebeu-se, a

partir do estudo, que a adoção do teletrabalho tem como pontos fortes: a qualidade de vida dos colaboradores, a retenção de talentos e os ganhos sociais. Já como pontos fracos tem-se: a identificação do perfil do teletrabalhador, o controle das metas de produtividade e a capacitação dos sujeitos envolvidos.

Com relação às oportunidades identificou-se possível incremento de produtividade, redução de despesas e sustentabilidade. No que toca às ameaças, observou-se questões ligadas à comunicação, custos revertidos aos servidores, vulnerabilidade de dados e desenvolvimento dos programas utilizados.

Vale salientar que esta pesquisa se limitou a analisar o texto normativo, de acordo com os destaques de vantagens e desvantagens relatados pela literatura sobre o teletrabalho, não entrando no mérito de questões como a viabilidade do teletrabalho nos Tribunais estudados, melhor forma de adoção do teletrabalho, aceitação do regime de teletrabalho por parte dos servidores, dentre outras.

As considerações são restritas à amostra investigada, isto é, Tribunais de Justiça da região Centro-Oeste, não pode haver generalização para outros Tribunais. Todavia, considerando a diretriz geral do CNJ, com delineamentos operacionais do teletrabalho de forma muito semelhantes, é possível que existam similaridades, mas para que se chegue a conclusão efetiva é necessário um estudo preciso, porém, a análise serve de inspiração para futuras pesquisas, podendo ser replicada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra *et al.* **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande.** 2021. Disponível em:

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289>. Acesso em: 21 jan. 2023.

AMORIM, Ana Karine Uchôa Leite Brito *et al.* **Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na justiça do trabalho brasileira.** 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/29726/1/TecnologiaTrabalhoPanorama.pdf>

Acesso em: 27 dez. 2022.

ANTUNES, Evelise Dias e FISCHER, Frida Marina. **A justiça não pode parar?!**: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 45, p. art. e38 [12], 2020 Tradução. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>. Acesso em: 08 jun. 2022.

BARRETO, Adalberto; SOUSA, Maria José. Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. **Social review**, *International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales*, v. 10, n. 2, p. 165-178, 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v10.2636>. Acesso em: 08 jun. 2022.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF, Senado, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 jun. 2023

BRASIL. **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. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/09/2018&jornal=515&pagina=92>. Acesso: em 26 de dez. 2022.

BRASIL. **Provimento nº 543/2021 do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul.** Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/provimento_n._543-21-scsm.pdf Acesso em: 27 de jul de 2022.

BRASIL. **Resolução nº 14/2021 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2021/resolucao-14-de-06-10-2021>. Acesso: em 05 de jul. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 175/2021 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.** Disponível em:

http://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/recursos_humanos/teletrabalho/Res175-2021Teletrabalho.pdf. Acesso em 05 de jul. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 227/2016 do Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

BRASIL. **Resolução nº 298/2019 do Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109>. Acesso em 28 de dez de 2022.

BRASIL. **Resolução TJMT/OE nº 16/2020 do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso**. Disponível em: http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/downloads/%C3%93rg%C3%A3o%20Especial/Publicacoes/Resolucao_OE_162020_-Teletrabalho-Adequacao_Normas_CNJ-DJe_02122020.pdf. Acesso em: 27 de jun. 2022.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/212583> . Acesso em: 20 jan. 2023

CILLIERS, Paul. **Complexity and postmodernism**. Critical Complexity: Collected Essays. Berlin, Boston: De Gruyter, p. 117-138, 2016.

COSTA, Anderson Yagi *et al.* **Análise sobre a morosidade do poder Judiciário brasileiro e propostas de intervenção**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/8632/5/Disserta%20a7%20c3%a3o%20-%20Anderson%20Yagi%20Costa%20-%202018.pdf>

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 07 nov. 2022

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Cláudia Suely Ferreira *et al.* **Diagnóstico da unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades** (Análise SWOT). 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19009>. Acesso em 29 jan.2023.

HENDRAWAN, Koen *et al.* SWOT analysis of the implementation of work from home policies from the point of view of employees and leaders at Budi Luhur University. **Journal of Economics, Finance and Accounting Studies**, v. 4, n. 1, p. 254-262, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/358065236_SWOT_Analysis_of_the_Implementati_on_of_Work_from_Home_Policies_from_the_Point_of_View_of_Employees_and_Leaders_a_t_Budi_Luhur_University. Acesso em: 02 fev.2023.

JUNQUEIRA, L. A. **Gestão de pessoas: abordagens e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades**. Revista do Serviço Público, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2,

p. 184–195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em:
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/450>. Acesso em: 16 out. 2022.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 30 nov. 2021.

OLIVEIRA, D. P. (2021). **Impactos na implementação do Teletrabalho**: estudo de caso do Instituto Federal do Mato Grosso do Sul. Doctoral dissertation, Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em:
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19088/1/Diogo_Oliveira_MAA_2021.pdf Acesso em: 30 out.2022

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. 2019. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>. Acesso em: 04 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 177 sobre o Trabalho a domicílio**. 1996. Disponível em:
<https://app.sogi.com.br/Manager/texto/arquivo/exibir/arquivo?eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9AFFIjAvMjgzMDYvU0dfUmVxdWlzaXRvX0xlZ2FsX1RleHRvLzAvMC9DT05WRU7Dh8ODTyBPSVQgTsK6IDE3NywgREUgMjAtMDYtMTk5Ni5kb2MvMC8wIgc3a3o%20-Oficial.pdf> Acesso em: 02 mai. de 2022.

PALACIOS, Diego Marcial Torales. **Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública**: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul. 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/3988/1/Diego%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-Oficial.pdf> Acesso em: 04 ago.2022

PONTES, Kaio Deyvid Souza. **Análise SWOT**: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano. 2019. Disponível:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17307/1/KDSP23042020.pdf> Acesso em: 26 de dez.2022.

ROCHA, Andressa Buss *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?. 2021. **Revista Do Serviço Público**, v. 72, n. 2, 299 - 328.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.5215> Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5215/3313> Acesso em: 10 jan.2023.

ROCHA, C. J. D. **O teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT**: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. 2013. Disponível em:
<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/74935>. Acesso em: 04 ago. 2022

ROCHA, C. T. M. D., & Amador, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**, v. 16, 152-162, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SILVA, Andréia Aparecida *et al.* A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, p. 1-11, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade:: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273> . Acesso em: 30 out.2022