



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA)

**TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO
NACIONAL E A PERCEPÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO
ESCALÃO**

RENATO VIEIRA TORMIN

BRASÍLIA/DF

2022

TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL E A
PERCEPÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

RENATO VIEIRA TORMIN

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília - PPGA/FACE/UnB, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves

Brasília/DF

Julho de 2022

RENATO VIEIRA TORMIN

**TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL E A
PERCEPÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO**

Composição da Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves

Universidade de Brasília (PPGA/UnB) – Orientador

Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal

Universidade de Brasília (PPGA/UnB) – Membro Interno

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena (ESGC-TCE/RS) – Membro Externo

Prof. Dr. Caio César de Medeiros da Costa

Universidade de Brasília (PPGA/UnB) – Membro Suplente

Ao meu amado filho, César.
Minha fonte diária de motivação e inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar capacidade e condições de trilhar este caminho.

À minha esposa, Monique, pelo companheirismo e por me reerguer nos momentos mais difíceis.

À minha família, especialmente aos meus pais, pelas orações e torcida na conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos André, pela paciência, disponibilidade e por compartilhar sua sabedoria e experiência comigo.

Aos professores Dr^a. Gardênia Abbad, Dr. Sandro Bergue e Dr^a. Tatiane Paschoal, pelas sugestões na qualificação do projeto e defesa da dissertação, as quais contribuíram para o aprimoramento desta pesquisa.

Aos autores Luis Filardi, Igor Aderaldo e Juliana Legentil pelo envio de materiais relacionados ao teletrabalho, primordiais para o desenvolvimento deste estudo.

Ao Departamento Penitenciário Nacional, por permitir e patrocinar este sonho.

Aos colegas de mestrado, pelos conselhos e por tornar essa jornada mais agradável.

Aos participantes da pesquisa, por contribuírem com sua vivência pessoal e profissional acerca da temática estudada.

A todos, principalmente aos meus amigos, que, de alguma forma, auxiliaram-me durante esses dois anos de curso.

*“Verás um caminho difícil demais
Verás tempestades que te assustarão
Mas, quando o sonho é de Deus, ninguém
destruirá
Se Ele prometeu, também cumprirá
Tenha paciência e saiba esperar
O melhor de Deus virá”
(Frei Gilson)*

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a percepção dos burocratas de médio escalão – BME sobre o teletrabalho implantado no Departamento Penitenciário Nacional – Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. O referencial teórico abordou os BME, o teletrabalho (internacionalmente e no Brasil) e o teletrabalho no serviço público. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, com abordagem transversal e empírica. A coleta de dados abrangeu levantamento documental e entrevistas obtidas até a saturação teórica com quinze BME selecionados aleatoriamente de acordo com o nível hierárquico e com a diretoria na qual atuavam. As entrevistas empregaram roteiro semiestruturado, utilizado após prévio teste piloto e respaldado no referencial teórico, especialmente em Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), em Filardi, Castro e Zanini (2020) e em Wang et al. (2021). Para as análises dos dados, empregaram-se análise documental, análise de conteúdo, complementados por nuvem de palavras e por mapas mentais. As análises basearam-se na fundamentação teórica, enfatizando conceito de teletrabalho, vantagens e desvantagens do teletrabalho, perspectivas a que tais vantagens e desvantagens foram vinculadas e manutenção do teletrabalho. Quanto aos resultados, em geral, o conceito de teletrabalho associou-se ao desempenho das atividades de maneira remota. Identificaram-se 22 vantagens e 12 desvantagens do teletrabalho. Dentre as vantagens, constam “diminuição de custos para a organização” e “aumento de produtividade”, e dentre as desvantagens, citam-se “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho” e “isolamento profissional”. Quanto às perspectivas, identificaram-se a do “trabalhador”, a da “organização” e a da “sociedade”. Apesar de haver condicionantes, no geral, as evidências indicaram percepções favoráveis à manutenção do teletrabalho no Depen. Este trabalho traz contribuições sobre percepção do teletrabalho na ótica de BME e sobre manutenção do teletrabalho implantado durante pandemia por órgãos de segurança pública no País.

Palavras-chave: teletrabalho; burocracia de médio escalão; gestor público; pandemia.

ABSTRACT

The general objective of this research was to investigate the perception of middle-level bureaucrats about telework implemented in the National Penitentiary Department during the period of the pandemic resulting from Covid-19. The theoretical framework addressed BME, telework (internationally and in Brazil) and telework in the public service. It was a descriptive and qualitative research, with a transversal and empirical approach. Data collection included documental surveys and interviews obtained until theoretical saturation with fifteen BME randomly selected according to the hierarchical level and the board in which they worked. The interviews used a semi-structured script, used after a previous pilot test and supported by the theoretical framework, especially in Aderaldo, Aderaldo and Lima (2017), in Filardi, Castro and Zanini (2020) and in Wang et al. (2021). For data analysis, document analysis and content analysis were used, complemented by word clouds and mental maps. The analyzes were based on the theoretical foundation, emphasizing the concept of telework, advantages and disadvantages of telework, perspectives to which such advantages and disadvantages were linked, and maintenance of telework. As for the results, in general, the concept of teleworking was associated with the performance of activities remotely. 22 advantages and 12 disadvantages of teleworking were identified. Among the advantages are “decreased costs for the organization” and “increased productivity”, and among the disadvantages are “difficulty in supervising and coordinating work” and “professional isolation”. As for the perspectives, those of the “worker”, the “organization” and the “society” were identified. Although there are constraints, in general the evidence indicated favorable perceptions for the maintenance of teleworking at Depen. This work brings contributions on the perception of telework from the perspective of BME, and on the maintenance of telework implemented during the pandemic by public security agencies in the country.

Keywords: telework; mid-level bureaucracy; public manager; pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localização geográfica das Penitenciárias Federais no Brasil.....	19
Figura 2. Tipos de burocracias em analogia à Idade Média.	30
Figura 3. Modelo proposto para o estudo de aspectos do teletrabalho.....	54
Figura 4. Mapa mental – conceito de teletrabalho com base na percepção dos BME do Depen entrevistados.	74
Figura 5. Nuvem de palavras sobre as vantagens do teletrabalho de acordo com os BME do Depen entrevistados.....	76
Figura 6. Nuvem de palavras sobre as desvantagens do teletrabalho de acordo com os BME do Depen.....	85
Figura 7. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva do trabalhador.....	91
Figura 8. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da organização.....	92
Figura 9. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da sociedade.	92
Figura 10. Mapa mental da categoria “Manutenção e Viabilidade do Teletrabalho no Depen”.	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Representação dos níveis hierárquicos.....	26
Quadro 2. Nível hierárquico e funções dos BME.	27
Quadro 3. Indicadores e elementos do teletrabalho.	53
Quadro 4. Lotação dos entrevistados participantes do estudo.	58
Quadro 5. Descrição dos sujeitos do estudo.....	60
Quadro 6. Maneira proposta para operacionalização de cada objetivo específico.....	66
Quadro 7. Documentos e normas relativas à implantação do teletrabalho no Depen.....	67
Quadro 8. Conceitos legais de teletrabalho no Depen durante a pandemia decorrente da Covid-19.	71
Quadro 9. Saturação teórica das respostas coletadas nas entrevistas com os BME do Depen.	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantitativo de BME no Depen em novembro de 2021 especificado por diretoria/localidade.....	57
Tabela 2. Quantitativo de BME no Depen em novembro de 2021 especificado por nível hierárquico.....	57
Tabela 3. Presença e ausência das subcategorias identificadas na categoria "Conceito do Teletrabalho".....	72
Tabela 4. Presença e ausência de subcategorias identificadas na categoria "Vantagens do Teletrabalho".....	75
Tabela 5. Presença e ausência das subcategorias identificadas na categoria "Desvantagens do Teletrabalho".....	85
Tabela 6. Presença e ausência das subcategorias da categoria "Manutenção do Teletrabalho no Depen".....	93
Tabela 7. Detalhamento do quantitativo de BME no Depen (por diretoria e nível) em novembro de 2021.....	117
Tabela 8. Detalhamento do quantitativo de BME na DISPF do Depen em novembro de 2021.....	117
Tabela 9. Relação e frequência dos termos da nuvem de palavras da categoria "Vantagens do Teletrabalho".....	130
Tabela 10. Relação e frequência dos termos da nuvem de palavras da categoria "Desvantagens do Teletrabalho".....	131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ATA	Analista Técnico-Administrativo
BME	Burocratas de Médio Escalão
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CORDEPEN	Corregedoria-Geral do Departamento Penitenciário Nacional
COVID-19	<i>Corona Virus Disease</i> (Doença do Coronavírus) 2019
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DAS	Cargo(s) de Direção, Chefia ou Assessoramento Superior
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
DG/GAB	Diretoria-Geral (Gabinete) do Depen
DIPEN	Diretoria de Inteligência Penitenciária do Depen
DIPF-PV	Diretoria da Penitenciária Federal em Porto Velho/RO
DIREX	Diretoria-Executiva do Depen
DIRPP	Diretoria de Políticas Penitenciárias do Depen
DISPF	Diretoria do Sistema Penitenciário Federal do Depen
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESPEN	Escola Nacional de Serviços Penais
FCPE	Função Comissionada do Poder Executivo
ME	Ministério da Economia
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MS	Ministério da Saúde
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde

ONSP	Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais
PF	Polícia Federal
PFBRA	Penitenciária Federal de Brasília/DF
PFCAT	Penitenciária Federal de Catanduvas/PR
PFCG	Penitenciária Federal de Campo Grande/MS
PFMOS	Penitenciária Federal de Mossoró/RN
PPV	Penitenciária Federal de Porto Velho/RO
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PGT	Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PRF	Polícia Rodoviária Federal
RFB	Receita Federal do Brasil
SARS-CoV-2	Síndrome Respiratória Aguda Grave de Coronavírus 2
SE	Secretaria-Executiva
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
SPF	Sistema Penitenciário Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia(s) da Informação e Comunicação
TRANSFORMAGOV	Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado
TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
TRT-MT	Tribunal Regional do Trabalho do Estado de Mato Grosso
UDESC	Universidade Estadual de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.3. OBJETIVOS.....	20
1.3.1. Objetivo Geral.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. JUSTIFICATIVAS.....	21
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1. BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO.....	25
2.2. TELETRABALHO.....	31
2.2.1. Aspectos Conceituais, Histórico e Caracterização.....	31
2.2.2. Teletrabalho no Brasil.....	39
2.3. TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	43
3. METODOLOGIA.....	56
3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	56
3.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES E DA ORGANIZAÇÃO.....	56
3.3. CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	60
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	62
3.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	64

4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	67
4.1.	O TELETRABALHO IMPLANTADO NO DEPEN.....	67
4.2.	ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE TELETRABALHO	70
4.2.1.	Conceitos Legais de Teletrabalho.....	70
4.2.2.	Conceitos nas Percepções dos BME do Depen.....	72
4.3.	IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS BME DO DEPEN.....	74
4.3.1.	Vantagens do Teletrabalho.....	75
4.3.2.	Desvantagens do Teletrabalho.....	84
4.4.	AGRUPAMENTO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO SOB OS PRIMAS DO TRABALHADOR, DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE.....	90
4.5.	PERCEPÇÃO DOS BME SOBRE A MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO NO DEPEN.....	93
5.	CONCLUSÃO.....	99
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
	APÊNDICE A – E-MAIL DE AUTORIZAÇÃO (DEPEN) PARA COLETA DE DADOS.....	114
	APÊNDICE B – CARTA-CONVITE PARA ENTREVISTAS COM BME DO DEPEN.....	115
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	116
	APÊNDICE D – DETALHAMENTO DO QUANTITATIVO DE BME NO DEPEN.....	117
	APÊNDICE E – ROTEIRO/FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS APLICADO.....	118
	APÊNDICE F – ELEMENTOS CONFIRMADOS E INCLUÍDOS NAS ENTREVISTAS..	120
	APÊNDICE G – FREQUÊNCIA DOS TERMOS DAS NUUVENS DE PALAVRAS	130

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde – OMS anunciou que a *Corona Virus Disease* (Doença do Coronavírus) 2019 – Covid-19, causada pelo SARS-CoV-2, foi classificada como uma emergência de saúde pública de interesse internacional (WHO, 2020a). Em março do mesmo ano, a mesma OMS declarou tratar-se de uma pandemia (WHO, 2020b).

O afastamento social provocado pela referida pandemia decorrente da Covid-19 consistiu em uma das medidas de controle de sua disseminação na população apresentada pelos órgãos de saúde. Tal medida exigiu que as organizações repensassem e procurassem novas formas de atendimento e de execução de suas metas, sem interrupção da prestação dos serviços (ROCHA *et al.*, 2021). Além dos impactos na saúde, a economia e a dinâmica comportamental dos profissionais e das organizações também foram afetadas tanto no Brasil quanto no restante do mundo (ABBAD *et al.*, 2021; CASTRO *et al.*, 2020).

Os eventos consequentes do contexto pandêmico transformaram permanentemente a maneira de trabalhar e fortaleceram ainda mais a predominância das tecnologias da informação e comunicação – TIC nas práticas de trabalho (CARILLO *et al.*, 2020). Parcela significativa das atividades passou então a ser realizada a distância. As organizações tiveram que restabelecer políticas e normativas para assegurar a implementação do teletrabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Neste cenário, não se trata somente de trabalhar remotamente, fora do local padrão, mas de reconstruir hábitos em uma nova rotina laboral (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021; TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

O conceito de teletrabalho não é unânime (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; NOHARA *et al.*, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Grande parte da literatura faz diferenciações entre os termos teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; GUERRA *et al.*, 2020), trabalho remoto

(GÓMEZ *et al.*, 2020; NOGUEIRA; PATINI, 2012), *telecommuting* (ABILASH; SIJU, 2021; GOLDEN; EDDLESTON, 2018), *work from home* (IPSEN *et al.*, 2021; WANG *et al.*, 2021) e *home office* (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020), os quais são rotineiramente assimilados como sinônimos. Entretanto, geralmente partem de duas abordagens: 1) a distância do local original de trabalho padrão ou convencional; e 2) o uso de TIC para trabalhar. A Organização Internacional do Trabalho – OIT combina essas duas abordagens para conceituar teletrabalho (EUROFOUND; ILO, 2017; OIT, 2020). Tal definição vai ao encontro do que também traz Nilles (1997): o teletrabalho é o trabalho realizado remotamente com a utilização de TIC.

Assim, com a propagação da Covid-19, o teletrabalho, já existente, emergiu como um meio eficaz de permitir que as pessoas continuassem a trabalhar (OKUBO, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). As organizações foram obrigadas a implementar tal modalidade (CHONG; HUANG; CHANG, 2020; ROCHA *et al.*, 2021), mesmo que em caráter temporário. Governos de vários países sugeriram a flexibilização do teletrabalho pelas empresas para evitar que os funcionários se reunissem no mesmo lugar (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Nesse contexto, a Administração Pública precisou iniciar esforços para colocar seus servidores exercendo suas atividades de maneira remota, mantendo, concomitantemente, sua produtividade. A mudança foi brusca e atingiu pessoas sem experiência em trabalhar remotamente a partir do ambiente doméstico (ABBAD *et al.*, 2021).

No serviço público federal brasileiro, de acordo com a Instrução Normativa do Ministério da Economia – ME nº 65, de 30 de julho de 2020, teletrabalho é definido como uma categoria de programa de gestão em que o servidor público pode cumprir sua jornada e suas atribuições, parcial ou integralmente, de maneira remota e com a utilização de recursos tecnológicos, fora das dependências físicas do órgão, dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2020c).

Para este estudo, deve-se considerar, “preliminarmente”, o conceito de teletrabalho contido na Instrução Normativa ME nº 65/2020, vigente durante a pandemia decorrente da Covid-19 e empregada para orientar a coleta de dados deste estudo. Consequentemente, a partir da conceituação apresentada, deve-se considerar teletrabalhador o indivíduo que desenvolva suas atividades sob o regime de teletrabalho. Em adição, considerando que a Administração Pública Federal foi determinada a se adequar ao teletrabalho, podem ser feitas reflexões sobre as implicações de sua implantação, sob diferentes perspectivas (do trabalhador, da organização e da sociedade), na percepção dos gestores públicos federais, inclusive aqueles atuantes em órgãos de segurança pública, a exemplo do Departamento Penitenciário Nacional – Depen.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

O Depen foi instituído pela Lei de Execução Penal nº 7.210, de 11 de julho de 1984, como órgão executivo no planejamento e coordenação da Política Penitenciária Nacional (BRASIL, 1984). Vinculado diretamente ao Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP, é a unidade responsável pelo gerenciamento do Sistema Penitenciário Federal – SPF, criado em 2006 para o isolamento e custódia, sob um regime disciplinar próprio, de, principalmente, presos de alta periculosidade e lideranças do crime organizado (ROCHA, 2020). Ademais, possui como atribuições a fiscalização e as assistências técnica e financeira aos entes federativos na implementação dos princípios e diretrizes afetos aos serviços penais.

Toda unidade de política pública tem suas preferências e interesses, assim como cada organização tem sua própria lógica de atuação e cultura (OLIVEIRA; LOTTA; NUNES, 2019). Além da sua Sede situada em Brasília/DF, o Depen administra cinco Penitenciárias Federais de Segurança Máxima Especial. Estas estão localizadas em Brasília/DF – PFBRA, Campo Grande/MS – PFCG, Catanduvas/PR – PFCAT, Mossoró/RN – PFMOS e Porto Velho/RO – PFPV (DEPEN, 2020a), conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1. Localização geográfica das Penitenciárias Federais no Brasil.
Fonte: Depen (2020a).

O Depen totaliza 1.499 servidores, sendo que cada Penitenciária Federal conta com 230 servidores em média. Outros 349 laboram na Sede. Deste quantitativo que trabalha na Sede, 124 ocupam algum cargo ou função de direção, chefia ou assessoramento, enquanto 40 estão divididos entre as cinco unidades penais de sua gerência (PRBRA; PFCG; PFCAT; PFMOS; e PFPV).

Os servidores públicos em cargos de direção, chefia ou assessoramento superior – DAS (ABREU; MEIRELLES, 2012) níveis 1 a 5, ou posições equivalentes em Função Comissionada do Poder Executivo – FCPE (BRASIL, 2016a; GRAEF, 2008), podem ser entendidos como burocratas de médio escalão – BME (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018a; PIRES, 2018).

Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a) informaram que os BME são aqueles situados “estrategicamente” no meio da estrutura hierárquica, que possuem chefes e subordinados, realizando atividades técnicas, gerenciais e políticas. Segundo os mesmos autores, os BME são caracterizados por regular comunicações e relacionamentos. São também, geralmente, essenciais para entender o modo de funcionamento da administração pública, mormente pela

sua capacidade de influenciar decisões e pelo seu papel conector na formulação e implementação de políticas.

Seguindo orientação do MJSP, o Depen promoveu a implantação do teletrabalho, parcial ou integral, para a execução das atividades do referido órgão (inclusive as atividades executadas pelos BME) como parte integrante das medidas de proteção recomendadas pelo Governo Federal durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. Sendo assim, considerando ainda as peculiaridades de uma instituição de segurança pública, a pergunta basilar que norteia o presente estudo é a seguinte:

Qual a percepção dos burocratas de médio escalão sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar a percepção dos burocratas de médio escalão sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- 1) Caracterizar aspectos conceituais sobre o teletrabalho na percepção dos burocratas de médio escalão do Depen;
- 2) Identificar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho implantado no Depen na percepção dos burocratas de médio escalão;
- 3) Agrupar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho identificadas sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade; e
- 4) Discutir a percepção dos burocratas de médio escalão sobre a manutenção do teletrabalho implantado no Depen.

1.4. JUSTIFICATIVAS

A justificativa deste estudo aborda tanto aspectos teóricos quanto práticos. Inicialmente, quanto aos aspectos teóricos, com base na revisão da literatura deste estudo, percebeu-se que o teletrabalho já foi objeto de várias investigações. No entanto, não foram localizadas pesquisas que enfatizam a análise segundo a percepção dos BME em órgão de segurança pública no contexto brasileiro e pandêmico.

Segundo Rocha e Amador (2018), só foi a partir dos anos de 1990 que a forma de ocupação de trabalho a distância adquiriu mais consistência, tornando-se tema de análise acadêmica. Existem pesquisas indicando que as experiências são bem-sucedidas dentro do funcionalismo público, seja no regime estatutário, seja no celetista. Embora seja mais usual encontrar estudos na esfera privada, percebe-se que o teletrabalho não é um conceito novo na Administração Pública. Apesar de ser um tema de crescente interesse no meio empresarial e acadêmico, ainda são raros, ou até mesmo inexistentes, pesquisas e estudos que se aprofundem em uma análise e avaliação desse regime, bem como dos seus impactos nas organizações de segurança pública no Brasil, evidenciando uma lacuna na literatura a ser aproveitada por esta pesquisa.

Schur, Ameri e Kruse (2020), por sua vez, indagaram o que acontecerá após a crise pandêmica vivenciada e se os empregadores reconhecerão as vantagens do teletrabalho a si mesmos e aos seus empregados. Para Góes, Martins e Nascimento (2020), as perspectivas da retomada das atividades econômicas após o período da pandemia devem considerar as novas categorias de trabalho que emergiram de maneira marcante, reforçando a necessidade de pesquisas que quantifiquem e localizem essas novas possibilidades de teletrabalho. De certa forma, uma avaliação na percepção dos BME do Depen se encaixa nesse cenário, tendo em vista tratar-se de um recente e inédito regime laboral adotado pelo órgão (DEPEN, 2020b). Na

visão de Losekann e Mourão (2020), a adequação das rotinas de gestão de incorporação do teletrabalho deve se desenvolver com o aprendizado desse momento.

Segundo Cavalvante e Lotta (2015), a atuação da burocracia nos processos decisórios e executórios das políticas públicas tem sido cada vez mais investigada pela academia, porém, a maioria dessas pesquisas focam no papel exercido pela burocracia de alto escalão (realizada por aqueles ocupantes de cargos mais elevados) ou pela burocracia de nível de rua (empreendida por aqueles que interagem diretamente com o usuário final dos serviços), colocando, assim, o BME num limbo teórico, sem conseguir, efetivamente, entender seu perfil e relevância nas políticas e no funcionamento da Administração Pública.

Quanto aos aspectos práticos que justificam este trabalho, antes mesmo do advento da pandemia do novo coronavírus, o MJSP e outras instituições a ele vinculadas já tinham normativas regulamentando internamente o teletrabalho junto a seus servidores. Como exemplos, pode-se citar: Arquivo Nacional, Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE e Polícias Federal – PF e Rodoviária Federal – PRF. No estudo de Nogueira Filho et al. (2020), analisando o teletrabalho no MJSP, reconhece-se que os resultados encontrados não poderiam ser generalizados, alertando sobre a necessidade de condução de novas pesquisas em outros contextos organizacionais, como no caso do Depen, objeto diferencial desta pioneira e inédita pesquisa.

A Instrução Normativa ME nº 65/2020 e o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (BRASIL, 2022) regulamentaram, e, de certa forma, incentivaram e estimularam a implantação do teletrabalho como categoria de programa de gestão por novas entidades em todo Poder Executivo federal. Sendo assim, existe uma expectativa de que a implementação do teletrabalho no serviço público seja consistente. Todavia, para que isso realmente se concretize, as organizações públicas federais precisam estar devidamente preparadas e capacitadas, readequando o seu modo de gerir a coisa pública. Cabe ressaltar que muitas entidades não

tinham, até então, uma gestão profissional por metas e resultados implementada, o que, conseqüentemente, afeta a forma de avaliar o desempenho dos servidores. Algumas, inclusive, demoraram para definir, por exemplo, os programas digitais que seriam utilizados em reuniões virtuais.

O Depen, no exercício da sua função de administrar e gerenciar recursos públicos, tem obrigação de zelar pelo seu uso correto e eficiente. A busca por uma reformulação produtiva dos BME em desenvolver ações de melhoria deve ser constante. Embora já possuísse estrutura física e tecnológica, apenas em março de 2020, com as medidas impostas de isolamento e distanciamento social provocadas pela Covid-19, é que se oficializou, em caráter excepcional, a implantação do teletrabalho no referido órgão. Portanto, a recente alteração da maneira de laborar, que afetou inclusive os BME do Depen, é uma oportunidade que enseja estudo empírico. Romão e Correia (2021) estimularam que novas pesquisas sejam conduzidas nesse sentido, e ressaltaram a utilidade de trabalhos com essa temática no debate atual.

O Depen aderiu, em 12 de fevereiro de 2021, ao Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov, o qual visa modernizar o gerenciamento estratégico da administração pública federal e otimizar a implementação de políticas públicas de maneira mais eficiente (BRASIL, 2021a). Uma das metas do programa, conforme previsto no Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional – PGT, é, justamente, a implantação do teletrabalho, o que demonstra o interesse institucional no tema desenvolvido nesta dissertação.

Os achados desta pesquisa poderão revelar implicações e servir de base para aprimoramentos e estratégias na gestão pelo Depen, inclusive para os seus servidores e, em especial, para as atividades dos BME. Outro potencial beneficiário contempla o MJSP que poderá observar experiência adotada por um órgão a ele vinculado, podendo levar os achados para reflexão sobre a experiência adotada em outros órgãos a ele vinculados. Pelo exposto,

resultados colhidos neste estudo podem ser de interesse não só do Depen, mas, eventualmente, daqueles órgãos com atribuições semelhantes, tais como os de segurança pública ou os que tratem de questões prisionais e políticas penitenciárias, bem como de todas outras instituições públicas, sejam elas federais, estaduais/distritais ou municipais, que tenham pretensão em aprimorar e desenvolver as atividades de BME em algum programa de teletrabalho já existente.

Conseqüentemente, as atividades dos BME poderão, sob distintos aspectos, ser impactadas, assim como a sociedade, que poderá usufruir de serviços mais modernos e céleres. Portanto, olhando sob este viés mais prático, percebe-se que os resultados oriundos deste estudo provavelmente possibilitarão uma análise mais aprofundada quanto à adoção do regime de teletrabalho para tais servidores e para servidores de outras organizações públicas no país.

1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Em adição à Introdução e aos elementos pré-textuais já apresentados, a dissertação é composta pela Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados e Discussões, Conclusão, Referências Bibliográficas e Apêndices.

O Capítulo 2 reúne o referencial teórico da pesquisa, estando dividido em: 2.1) Burocratas de Médio Escalão; 2.2) Teletrabalho; e 2.3) Teletrabalho no Serviço Público. Os procedimentos metodológicos encontram-se no Capítulo 3, o qual está estruturado em cinco seções, quais sejam: 3.1) Tipologia da Pesquisa; 3.2) Perfil dos Participantes e da Organização; 3.3) Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa; 3.4) Procedimentos de Coleta dos Dados; e 3.5) Procedimentos de Análise dos Dados.

A discussão dos achados está no Capítulo 4, que se subdivide em consonância com os objetivos específicos previamente estabelecidos. A síntese dos principais resultados, considerações finais, fatores limitantes, bem como sugestões para futuras pesquisas encontram-se no Capítulo 5, sendo seguido pelas referências utilizadas. Por fim, o Apêndice contém materiais complementares e acessórios relacionados ao desenvolvimento desta dissertação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

Indivíduos e organizações estão inseridos em um contexto permeado pela complexidade (PEREIRA; SILVA, 2011). A burocracia é um dos pilares institucionais para o funcionamento e compreensão da ação do Estado (CAVALCANTE; CAMÕES; KNOP, 2015). De acordo com Sousa (2021), o modelo burocrático estendeu-se às administrações públicas a partir do século XX. Conforme Cavalcante e Lotta (2015), a burocracia pública, como corpo permanente estatal, consiste em um conjunto de atores, não eleitos por voto popular, relevantes na condução e implementação de políticas públicas.

Para Pereira e Silva (2011), gestores públicos são aqueles que, situados em diferentes níveis hierárquicos na organização pública, desenvolvem funções gerenciais e determinantes na implantação de mudanças, com possibilidade de construir um caminho seguro da situação presente a uma condição almejada, sendo que sua atuação vai influenciar na agilidade e eficácia das atividades prestadas pelo Estado. Na visão de Silva, Vieira e Pereira (2015), o gestor é aquele que desenvolve processos de suprimento, aplicação, manutenção e monitoramento de indivíduos. Assim, para melhor compreensão dos conceitos que serão apresentados, é relevante entender a similaridade paralela entre os termos “burocracia” e “gestão pública” nesta dissertação.

A literatura diferencia os burocratas de acordo com sua carreira e com sua posição estrutural no Estado: os de nível de rua, os de médio e os de alto escalão (SANTOS; MELO; FERNANDES, 2020; SÁTYRO; CUNHA, 2019; SOUSA, 2021). O Quadro 1 ilustra e resume as características desses níveis burocráticos sob os vieses de participação, conhecimento ou influência política e técnica/operacional, bem como comparando sua localização na iniciativa privada.

Quadro 1. Representação dos níveis hierárquicos.

	Níveis Organizacionais (Setor Privado)	Níveis Burocráticos (Setor Público)	Caracterização das Burocracias
Topo	Institucional	Alto Escalão	Composto por políticos, ministros e seus assessores diretos. Possuem maior influência política do que técnica.
	Intermediário	Médio Escalão	Possuem participação política e técnica, havendo equilíbrio entre estas partes.
Base	Operacional	Nível de Rua	Cargos que exigem mais conhecimento técnico do que influência política.

Fonte: Sousa (2021).

De maneira geral, os BME podem ser definidos, para esta pesquisa, como gestores públicos em cargos de direção, chefia ou assessoramento superior – DAS 1 a 5 ou em funções equivalentes, como FCPE (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018a; PIRES, 2018). Trata-se de atores que desempenham papel de direção intermediária (tais como gerentes, chefes, coordenadores, assessores, supervisores ou diretores) em burocracias públicas, regulando as relações, gerenciando os burocratas de nível de rua e conectando esses executores com os formuladores da política em si (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

Cabe aos BME a gestão das rotinas e coordenação das equipes de trabalho, principalmente na tradução, através do seu esforço criativo, das “regras” e definições políticas para a execução das operações técnicas que permitem concretizar as metas e decisões tomadas pelo alto escalão (CAVALCANTE; LOTTA, 2015). Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a), trouxeram as principais funções executivas e consultivas de acordo com os níveis hierárquicos 1 a 5, relacionados aos BME, conforme Quadro 2.

A literatura tem indicado que a atuação dos BME, tendo em vista a alta influência no processo de implementação, é indispensável para o entendimento de como as políticas funcionam (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020) e de como se dão seus diferentes resultados, mesmo em contextos similares (SANTOS; MELO; FERNANDES, 2020).

Quadro 2. Nível hierárquico e funções dos BME.

Nível Hierárquico	Funções	
	Executivo	Consultivo
5	Chefe de Gabinete do Ministro	Conselheiro Especial do Ministro
	Assessor Jurídico	
	Secretário de Controle Interno	
	Subsecretário de Administração	
4	Coordenador-Geral	Orientador
3	Coordenador	Consultor Técnico
2	Chefe de Divisão	Assistente
1	Chefe de Seção	Assistente Técnico

Fonte: Adaptado de Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a).

Embora existam avanços significativos no entendimento sobre a função dos burocratas no processo de elaboração e concepção de políticas, a maioria das pesquisas focaram, preponderantemente, nos denominados burocratas de alto escalão e nos burocratas de nível de rua (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018a). Ou seja, a burocracia de médio escalão tem sido preterida dos demais níveis (SOUSA, 2021). Todavia, uma série de transformações recentes nas formas de atuação do Estado e dos processos políticos têm demandado um olhar renovado para as atividades dos agentes que habitam os escalões intermediários (PIRES, 2018).

Para Cavalcante e Lotta (2015), os BME, embora muitas vezes invisíveis, são atores imprescindíveis, pois, pelo fato de estarem no meio das estruturas organizacionais, atuam entre o alto escalão e os executores das políticas públicas, interligando os estágios de formulação e implementação, bem como interferindo nas operações e rotinas das políticas que coordenam. Sendo assim, influenciam o alto escalão quando da priorização de alternativas e sintetização de conhecimentos, bem como o “baixo” escalão (ou os burocratas de nível de rua) quando da efetivação de estratégias deliberadas (SÁTYRO; CUNHA, 2019).

Enquanto os burocratas de nível de rua e de alto escalão estão voltados para fora, nas fronteiras do Estado, os BME estão voltados para dentro e para o centro do Estado, dedicando suas atividades e interações, especialmente, às entranhas do governo (PIRES, 2018). Assim, conforme Cavalcante, Camões e Knop (2015), o BME está mais orientado para as atividades

internas e, por isso, seu relacionamento é mais frequente com colegas, subordinados e superiores do que com atores externos à organização.

A alta capacidade de articular conexões, tanto verticalmente como horizontalmente, é uma peculiaridade considerável quando comparada com as burocracias de alto escalão e de nível de rua (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018a; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014). Essa capacidade depende das percepções pessoais, do empoderamento ou da priorização da política pelos BME, exigindo, de certo modo, o estabelecimento de redes para a manutenção dos interesses das instituições que representam (CAVALCANTE; LOTTA, 2015).

Segundo Mota (2018), os BME são aqueles agentes diretamente responsáveis pela intermediação da política, destacando-se, também, por seu papel crucial na implementação eficaz dessas políticas. Corroborando deste entendimento, Lotta, Pires e Oliveira (2014, p. 487) classificaram os BME como “peças-chave do complexo emaranhado de interações que envolvem a implementação de políticas públicas”, sendo que a atuação desse tipo de burocrata é influenciada não somente pelos seus perfis pessoal e profissional, mas também pelas interações em que se encontra envolvido e pelo contexto no qual age. Para Sousa (2021), recai sobre os BME o papel multifacetado de cidadão, administrador público, articulador, mobilizador e desbravador da prática burocrática, servindo a sociedade mediante a heterogeneidade dos arranjos políticos e comunitários.

De acordo com Novato, Najberg e Lotta, (2020), a literatura tem tentado avaliar a atuação que os BME têm adotado sob distintas perspectivas. Afinal, uma maior consideração à burocracia de médio escalão na avaliação de procedimentos geradores de políticas públicas tem potencial de oferecer ganhos analíticos e interpretativos relevantes (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014). O processo de descentralização que vem ocorrendo fez com que os BME assumissem atribuições e influência sobre importantes decisões, ocupando, assim, os espaços anteriormente destinados a burocratas de alto escalão (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

Para Oliveira e Abrucio (2018), os BME ora se comportam como de alto escalão, ora como de nível de rua, diferenciando-se de ambos ao mesmo tempo em que se relacionam diretamente com as categorias das extremidades da hierarquia burocrática.

Souza e Gomes (2015), ao estudarem a atuação dos BME na produção de políticas nacionais de segurança pública, destacaram que os processos de inovação e decisão estão entre os principais dilemas enfrentados por esses atores negociadores e articuladores. As citadas autoras definem os BME como um conjunto de *stakeholders* com capacidade efetiva de participar da discussão e operação estratégica de políticas públicas e de influenciar o desempenho organizacional.

Conforme Cavalcante e Lotta (2015), o típico BME do Governo Federal é homem, comprometido profissional e emocionalmente, com alta qualificação educacional e experiência gerencial na administração pública. No entanto, para os citados autores, o *locus* organizacional influencia no tipo de relacionamento e é um dos principais pontos de diferenciação entre os BME: existem burocratas que trabalham em áreas-meio e outros em áreas-fim das organizações.

Depreende-se de Cavalcante, Lotta e Yamada (2018b) que os BME, embora constituam um segmento específico bem formado, são compostos por grupos heterogêneos. Fazendo referência para a estrutura hierárquica das classes sociais no período feudal, os referidos autores ilustraram as diferenciações dos BME na forma da Figura 2. Assim, a tipologia dos BME pode ser resumida entre: 1) Nobres – influentes e conectados com a cúpula (realeza/alto escalão), são aqueles que detêm DAS mais elevado nas posições intermediárias; 2) Cavaleiros – compostos pela elite do funcionalismo público; 3) Vassalos – representados por aqueles têm responsabilidades gerenciais relevantes em unidades descentralizadas; 4) Comerciantes – são os assessores sem vínculo permanente com o serviço público, assim como os mercadores nômades da época; e 5) Agricultores – maior parte dos BME, caracterizados pela atuação em

atividades mais executivas e operacionais, com menor influência no processo decisório quanto às outras categorias.

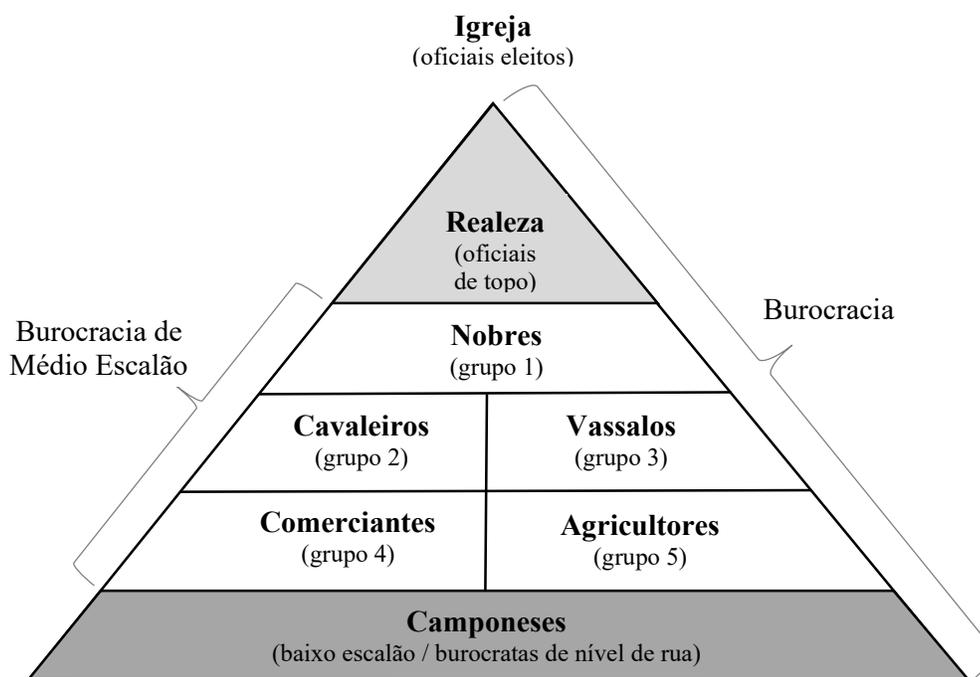


Figura 2. Tipos de burocracias em analogia à Idade Média.
Fonte: Cavalcante, Lotta e Yamada (2018b).

Na visão de Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a), há uma lacuna no conhecimento empírico e teórico das variáveis que impactam o desempenho dos BME. Cavalcante e Lotta (2015, p. 302) concluíram que “a complexidade, características e natureza das políticas e organizações geram diferentes formas de atuação dos BME, e que, para compreender esse ator, é imprescindível analisar o ambiente institucional em que opera”, isto é, o grau de maturidade das políticas ou das organizações.

Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a, p. 34) sintetizaram que as principais atividades exercidas pelos BME são: 1) contatos e conversas individuais (por meio de telefones e despachos, por exemplo); 2) participação em reuniões com equipe interna do órgão; 3) participação em reuniões com interlocutores externos; 4) alimentação ou validação de sistemas de informação; 5) realização de pesquisas e estudos; 6) viagens a serviço; 7) elaboração ou validação de documentos de caráter interno; 8) elaboração ou validação de documentos de

caráter normativo; 9) elaboração ou validação de documentos de circulação externa; e 10) organização ou participação em eventos. Com exceção do item 6, “viagens a serviço”, referente à necessidade da presença *in loco* dos BME, todas outras atividades listadas são passíveis de serem realizadas remotamente, desde que exista suporte tecnológico adequado.

Mendes e Aguiar (2017) ressaltaram que a influência dos BME e as TIC à sua disposição precisam ser examinadas com o propósito de se prever seus efeitos junto aos cidadãos, pois, o poder discricionário e o uso que os BME fazem dessas ferramentas tecnológicas estão inclusos no contexto institucional. A elevação do uso de TIC e as mudanças estruturais em razão da Covid-19 têm levado as organizações a buscar uma adaptação dinâmica dos projetos de trabalho, evidenciando a necessidade de promoção de autonomia (LIZOTE *et al.*, 2021).

A ausência de autonomia é vista por Novato, Najberg e Lotta (2020) como uma disfunção nos processos de implementação de políticas públicas, bem como no gerenciamento e atendimento ao beneficiário dos serviços públicos. Cavalcante e Lotta (2015) observaram que a autonomia do BME é influenciada pelo nível de maturidade das organizações e limitada pelas decisões políticas ou questões institucionais e temporais associadas ao contexto em que estão inclusas. A autonomia na tomada de decisões amplia o espaço para interpretação e fortalece o papel dos BME (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020).

2.2. TELETRABALHO

2.2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS, HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO

Muitas variáveis e suas combinações abrem em demasia o leque de definições possíveis para o teletrabalho (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; ROSENFELD; ALVES, 2011). De acordo com Silva-C, Montoya e Valencia (2019), o teletrabalho é definido sob quatro dimensões: 1) local de trabalho, onde as atividades laborais podem ser exercidas fora das dependências organizacionais; 2) utilização de TIC, em que as tarefas devem ser mediadas tecnologicamente

nos diferentes níveis; 3) tempo gasto (parcial ou integral); e 4) relações contratuais (direta ou indireta/autônoma) entre empregador e empregado.

A globalização da economia nas últimas décadas e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação, comunicação, produção e gestão trouxeram mudanças tanto para o cenário socioeconômico e cultural quanto ao mercado de trabalho, o que tem transformado, reestruturado, flexibilizado e reconfigurado as relações entre as pessoas e as organizações (BARROS; SILVA, 2010; MISHIMA-SANTOS; RENIER; STICCA, 2020; PERETZ; FRIED; LEVI, 2018; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

O uso de tecnologias para o repasse de informações indispensáveis à realização do trabalho não é um projeto futurista, mas, sim, uma atualização dos métodos e práticas que se tornaram obsoletos (TEIXEIRA; SILVA, 2020). As TIC vêm se aprimorando de maneira acelerada devido, sobretudo, à percepção com que as organizações tiveram quanto ao intercâmbio de informações e à representatividade delas para o seu patrimônio (PEREIRA JR; SARDINHA; JESUS, 2020).

O teletrabalho nasce como uma alternativa oriunda das transformações nos ambientes organizacionais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), impulsionadas pela globalização e pelo avanço das TIC (ABBAD *et al.*, 2019; HAU; TODESCAT, 2018). Existem registros acerca da prática do trabalho a distância desde a década de 1950. Nos anos que se seguiram, o hábito do trabalho em casa também não era raro, mormente para a produção de vestuário, têxteis e montagem de equipamentos elétricos (ROCHA; AMADOR, 2018).

As TIC difundiram-se a partir de 1970, criando um novo paradigma social (TAKANO *et al.*, 2020). Nesta época, o mundo atravessava a crise do petróleo e o preço dos combustíveis passou a sofrer oscilações significativas, tornando a locomoção dos trabalhadores mais onerosa, o que acabou culminando em um maior incentivo a alternativas de logística por parte das empresas (SILVA; GILIO, 2020). O “*home office*”, impulsionado pela evolução das TIC e pela

competição empresarial em escala mundial, surge nesse período como uma das estratégias para mitigar os problemas de logística e trânsito (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Mas foi no início da década de 1980 que várias experiências de teletrabalho apareceram com mais força, como opção para diminuir o movimento de descolamento casa-trabalho e trabalho-casa (ROCHA; AMADOR, 2018). O estudo de Maciel et al. (2017) concluiu que a prática do teletrabalho objetiva, dentre outras questões, reduzir a distância entre a organização e seus funcionários e clientes (ou usuários). Os resultados encontrados por Kazekami (2020) explanaram que as reduções de tempo com deslocamento, proporcionadas pelo teletrabalho, aumentam a produtividade do trabalho.

O teletrabalho consiste em uma estratégica ferramenta no gerenciamento de transportes, capaz de promover a recuperação do tempo perdido com esses deslocamentos, bem como de mitigar os níveis volumosos de tráfego e da poluição do ar (GIOVANIS, 2018). A exclusão do tempo e da poluição gastos no trânsito “no percurso casa-trabalho vai ao encontro dos ditames constitucionais de uma vida condigna” (TAKANO *et al.*, 2020, p. 14).

O teletrabalho emergiu em meio ao desenvolvimento dos canais de comunicação e dos sistemas informatizados que dinamizaram as relações laborais (SILVA; GILIO, 2020). O aparecimento da sociedade da informação proporcionou a readequação do modo laboral às necessidades em ascensão, impactando a vida de trabalhadores e modificando as estruturas tradicionais anteriormente consolidadas das organizações (TAKANO *et al.*, 2020). Assim, a segurança da informação teve que ser revista para assimilar a prática do teletrabalho, mormente com um maior investimento em recursos que permitam o acesso a instrumentos de comunicação remota (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Para Ceribeli e Ferreira (2016), apenas com os avanços tecnológicos apresentados recentemente é que as organizações puderam repensar as relações tradicionais internas e efetivar práticas de flexibilização do trabalho, possibilitando que seus funcionários

equilibrassem as esferas profissional, pessoal e familiar de suas vidas. Nesse sentido, a procura da flexibilidade laboral, a globalização e o desenvolvimento tecnológico implicaram em várias categorias de trabalho processadas como trabalho remoto e teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012). A flexibilidade de horários para realização das atividades foi, inclusive, um dos principais benefícios do teletrabalho apontados por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Coelho Jr. et al. (2020).

Conforme indicado por Haubrich e Froehlich (2020), as organizações têm alterado suas estruturas e culturas já pensando em projetar novas maneiras de trabalho e no emprego maior da capacidade dos seus funcionários. Por outro lado, na visão de Silva-C, Montoya e Valencia (2019), apesar da implementação do teletrabalho objetivar oferecer valor prático para todos os membros da organização, ainda não é tão grande, de forma proporcional, a quantidade de empresas que adota tal regime. No entanto, trata-se de um movimento ascendente.

O teletrabalho é indicador de desenvolvimento econômico (ABBAD *et al.*, 2021; GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Dentre as proposições feitas por Daniels, Lamond e Standen (2001), cabe destacar: 1) as práticas de teletrabalho serão mais difundidas em países com maior porcentagem de gastos do Produto Interno Bruto – PIB em TIC, maior porcentagem de computadores domésticos, maior uso de internet *per capita* e menores custos de TIC; 2) onde houver maior comunicação sobre os benefícios, adoção e gestão de teletrabalhadores, bem como onde existir maior uso de TIC, a implementação de todas as práticas relacionadas ao teletrabalho será mais rápida.

A rede mundial de computadores revolucionou a comunicação e vem se tornando cada vez mais presente e influente na vida pessoal e profissional da sociedade (MACIEL *et al.*, 2017), o que, por sua vez, possibilita o surgimento de novas e intensas formas de interação e comunicação instantâneas entre as pessoas, além de difundir a prática de tarefas feitas remotamente (TAKANO *et al.*, 2020).

A crise pandêmica apresenta desafios socioeconômicos e de saúde, com profundas implicações no mundo sobre a forma como os indivíduos vivem e trabalham (ABBAD *et al.*, 2021; CARILLO *et al.*, 2020). O necessário e emergente distanciamento social, associado à continuidade do exercício laboral, demonstrou que a instauração do teletrabalho foi uma providência para a segurança sanitária (TAKANO *et al.*, 2020). Os efeitos da crise da Covid-19 podem levar a um grande planejamento do teletrabalho, não somente como medida pontual e contingente derivada de catástrofes de saúde, mas também como estratégia de redução de custos de infraestrutura (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

A diminuição do espaço físico para acomodar a totalidade dos funcionários, a consequente redução da manutenção deste local de trabalho, a desnecessidade de fornecimento de auxílios ou meios de transporte para o deslocamento dos empregados e a redução de viagens (substituídas por reuniões virtuais) são apenas alguns exemplos citados por Linero e Rocha (2020), que sinalizaram o teletrabalho como uma forma de economizar custos. Perante essas mudanças nos negócios, Haubrich e Froehlich (2020) reforçaram que as organizações precisam procurar novas alternativas, adequando suas políticas de trabalho.

Pabilonia e Vernon (2020) avaliaram que, em um futuro próximo, muito mais empregos expandirão suas opções para o teletrabalho. Linero e Rocha (2020) enxergaram essa tendência e afirmaram que, mesmo após o fim da pandemia, relacionamentos não presenciais serão cada vez mais comuns e preferíveis pelas organizações e seus funcionários. Acreditam que mais desafios estão por vir, que o mundo profissional mudou e que nada será exatamente igual a antes.

No entanto, Takano *et al.* (2020) alertaram que um estudo prévio com o propósito de averiguar as atividades, equipamentos e serviços necessários ao empreendimento são imprescindíveis para a adoção do teletrabalho. Não há uma metodologia pronta para a

implementação do teletrabalho. Cada organização e segmento de mercado possui suas características peculiares (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

O estudo de Nogueira e Patini (2012) enfatizou que deveria haver um treinamento específico para os teletrabalhadores, que, segundo Tremblay (2002), aborde noções de gestão do tempo, da organização e dos sistemas digitais e informáticos de comunicação. Nessa linha de raciocínio, para Mendes, Oliveira e Veiga (2020), os gestores também devem ser capacitados e sensibilizados quanto ao gerenciamento a distância dos seus subordinados. Segundo Golden, Veiga e Dino (2008), embora os programas de treinamento sejam úteis, os gestores precisam ser mais proativos e atuantes.

O teletrabalho, apesar de ainda precisar de adaptações na cultura organizacional, apresenta-se como uma alternativa de regime de trabalho frente aos desafios que a modernização impõe (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), refletindo-se positivamente na sociedade como um todo (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Maciel et al. (2017) sugeriram que as organizações procurem atualizar constantemente suas práticas de trabalho para atender as expectativas do mercado e da população.

A racionalização do consumo de recursos físicos pode ser alcançada com a implementação do teletrabalho, uma vez que há economia desde o consumo de água e energia elétrica (ROCHA *et al.*, 2021), até o aluguel do espaço e de todo mobiliário atrelado ao labor realizado na sede organizacional (TAKANO *et al.*, 2020). Silva (2018) constatou que o teletrabalho apresenta benefícios não somente ao funcionário, mas também ao empregador e à economia em geral: a organização gasta menos em infraestrutura, poupando custos e espaço no escritório (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

Em muitas instituições, o exercício do controle está diretamente associado à presença física e à visibilidade dos trabalhadores (TASKIN; EDWARDS, 2007). O rearranjo do trabalho, inclusive o impulsionado pela pandemia, resultou em um desejo crescente das organizações de

se envolverem em métodos expansivos de monitoramento de funcionários, o que acarreta implicações gerenciais (LOCKWOOD; NATH, 2020). Considerando o papel que o teletrabalho pode exercer no funcionamento das organizações, os profissionais responsáveis pela gestão das organizações precisarão reconsiderar a noção de limites físicos e virtuais organizacionais, bem como a mudança da natureza do trabalho (CARILLO *et al.*, 2020).

Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), a privacidade é um dos principais benefícios advindos do teletrabalho. O direito à privacidade do teletrabalhador está explicitamente disposto em algumas legislações internacionais (BARBOSA, 2010). As TIC ligadas à potencial adoção da vigilância biométrica e análise preditiva no contexto do teletrabalho levantam questões sobre como e quanto a possibilidade de supervisão do teletrabalhador usando essas tecnologias está em consonância com a concepção de privacidade, pois determinadas formas de monitoramento de desenvolvimento e envolvimento no trabalho podem infringir a intimidade desses trabalhadores (LOCKWOOD; NATH, 2020).

O teletrabalho apresenta desafios para organizações e, por esse motivo, os arranjos institucionais e o desenho do trabalho devem ser acompanhados e inspecionados constantemente, principalmente no que tange ao fornecimento de suporte organizacional e ao monitoramento do desempenho dos teletrabalhadores (COELHO JR. *et al.*, 2020). A aprovação legal do empregador, de modo que garanta alguma forma de controle sobre o horário de trabalho de seu empregado, é relevante no sentido de evitar futuras disputas e pressões desnecessárias sobre a relação de trabalho pactuada entre as partes (LOCKWOOD; NATH, 2020).

Uma definição clara das metas e um maior alinhamento a uma gestão por resultados são necessários quando da coordenação dos subordinados em teletrabalho, na medida que os gerentes médios percebem que sua supervisão se tornará mais complicada (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Para Lockwood e Nath (2020), o monitoramento das atividades requer uma reflexão cuidadosa sobre a proporcionalidade e legitimidade.

A facilidade de concentração, quando associada a um ambiente adequado, com menos interferências, e claramente definido, é apontada pelos entrevistados de Hau e Todescat (2018) como uma das maiores vantagens do teletrabalho, proporcionando, conseqüentemente, o desenvolvimento das atividades laborais com mais qualidade. Coelho Jr et al. (2020) apontaram que são as atividades mais técnicas, demoradas e complexas que exigem maior poder de concentração e foco.

No estudo de Mello et al. (2014), entrevistados afirmaram ter mais autonomia para executar suas atividades profissionais com a adoção do teletrabalho. Essa autonomia é também destacada por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) como consequência da flexibilidade de trabalho e fonte de vantagem para as organizações. Segundo Rosenfield e Alves (2011), a autonomia do teletrabalho apresenta-se como um estado móvel e está geralmente relacionada à gestão pessoal e a circunstâncias temporais e individuais do trabalhador, assim, teletrabalhadores com competências singulares e maior capacidade de negociação experimentam maior grau de autonomia. Lizote et al. (2021) deduziram que, mesmo que a autonomia esteja diretamente associada ao bem-estar subjetivo, existe espaço de adequações para desenvolvimento acerca de como o teletrabalho vem sendo conduzido.

Os resultados apresentados por Golden e Gajendran (2019) sugeriram que o teletrabalho tem potencial para gerar impacto positivo e benéfico no desempenho do trabalho. Kazekami (2020), estudando mecanismos para melhorar a produtividade do trabalho no Japão, concluiu que um teletrabalho apropriado influencia na elevação da satisfação pessoal e profissional dos empregados, o que, conseqüentemente, pode aumentar o desempenho dos mesmos no trabalho. O teletrabalho permite a melhoria na eficiência e na produtividade do serviço prestado, entretanto, para sua real concretização, as organizações precisam orientar corretamente seus colaboradores e, quando possível, fornecer as tecnologias necessárias à realização do trabalho a distância (TAKANO *et al.*, 2020).

No que tange às promoções e ao aumento da remuneração, estas são geralmente e mais facilmente assimiladas como avanços dentro de uma hierarquia organizacional (GOLDEN; EDDLESTON, 2018). O estudo de Hau e Todescat (2018) apontou, na percepção de parcela dos teletrabalhadores entrevistados, a contradição quanto à progressão e ao crescimento funcional como uma desvantagem do teletrabalho. Peretz, Fried e Levi (2018) previram que, futuramente, é provável que o aumento da globalização resulte na ampliação e aprovação do uso de práticas trabalhistas flexíveis. Afinal, conforme os ensinamentos de Kwon e Jeon (2020), para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho, os gestores devem apoiar consistentemente esse programa.

Para Takano et al. (2020), existe uma dificuldade de aceitação do teletrabalho por alguns gerentes. Apesar de algumas pesquisas retratarem o teletrabalho como fator prejudicial para o impulso da carreira (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), estudos acerca dos critérios de sucesso na carreira de teletrabalhadores são raros (GOLDEN; EDDLESTON, 2018). Tremblay (2002) reforçou essa suspeita explanando que, para aqueles que alimentam aspirações de carreira, a visibilidade do escritório parece ser mais atrativa do que quando comparada à invisibilidade do teletrabalho. Golden e Eddleston (2018), no entanto, compararam a promoção e o crescimento salarial entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores e constataram que não houve diferenças significativas entre os dois perfis quanto ao número de promoções, apesar de terem observado que o crescimento salarial para os teletrabalhadores foi relativamente menor.

2.2.2. TELETRABALHO NO BRASIL

Devido ao seu caráter emergente no mercado de trabalho brasileiro, o teletrabalho ainda não tem um padrão de gestão de implementação no país, estando em um processo de adaptação (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). De acordo com Silva e Gilio (2020), o teletrabalho no Brasil conjuntamente com os atores envolvidos e seus desafios mostram que

essa nova categoria de labor é um elemento relevante em meio às mudanças sociais, proporcionadas pelos avanços da tecnologia.

Maciel et al. (2017) observaram que o crescimento anual médio de usuários da internet no país foi 1,44% maior que a taxa mundial, dando mais um sinal da viabilidade e da evolução de metodologias da prática do teletrabalho no Brasil, bem como impulsionando organizações de sociedade civis para lidar com a temática, destacando-se a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRACT. As dificuldades financeiras suportadas pelo setor empresarial brasileiro revelam a necessidade de encontrar meios de produção mais eficientes, sendo o teletrabalho uma hipótese de enfrentamento da crise econômica no Brasil, ao passo que, em muitas situações, o funcionário é capaz de obter bons resultados trabalhando em seu domicílio (NOGUEIRA; SILVA, 2019).

Conforme Costa (2007, p. 106), “o teletrabalho constitui tema relativamente recente tanto como prática quanto na literatura administrativa, especialmente no Brasil”. As pesquisas mais atuais sobre o teletrabalho no setor privado evidenciam uma tendência das organizações em incorporarem esse novo regime de trabalho no País (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). De acordo com Góes, Martins e Nascimento (2020), em uma lista de 86 países investigados, Luxemburgo foi o que apresentou a maior proporção de participação em teletrabalho (53,40%), com o Brasil ocupando apenas a 45ª posição (25,65%) e atrás de países como Uruguai e Chile, dentre as nações da América Latina pesquisadas.

Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), a regulação do teletrabalho no país permanece embrionária, cabendo refinamento normativo que produza maior segurança jurídica em sua implementação. Para Takano et al. (2020), é justamente a insegurança jurídica um dos maiores percalços que ainda atrapalham a ampla efetivação do teletrabalho pelo território nacional. Objetivando e tentando acompanhar as alterações ocorridas no século XXI, o legislador

brasileiro identificou uma lacuna regulatória em relação ao teletrabalho, tendo em vista o aumento considerável do número de ações trabalhistas no país (NOGUEIRA; SILVA, 2019).

Nesse sentido, destaca-se primeiramente a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, a qual alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943), mais conhecida pela sigla CLT, e equiparou os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios informatizados e telemáticos à exercida por meios diretos e pessoais. Sendo assim, a CLT passou a prever a seguinte redação (BRASIL, 2011):

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.
Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Posteriormente, foi editada a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, denominada como Reforma Trabalhista, a qual trouxe implicações ao teletrabalho no seu Capítulo II-A (BRASIL, 2017a). Tal Lei, de acordo com Hazan e Morato (2018), pode ser enxergada como uma tentativa de regulação do teletrabalho, todavia, baseado nos arts. 75-A ao 75-E (acrescentados à CLT), não é a lei propriamente dita a principal responsável pela determinação das bases de como a relação de teletrabalho será regida, mas, sim, o contrato de trabalho.

Destaca-se, também, o parágrafo único do art. 75-B, o qual explana que o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017a). Haubrich e Froehlich (2020) reforçaram que não poderá haver qualquer tipo de renúncia aos direitos do trabalhador pelo fato dele exercer suas atribuições fora das dependências da organização. Para Carvalho Neto (2020), o teletrabalho não está tão difundido no Brasil por causa do tempo necessário para que o sistema de relações trabalhistas se adeque e assimile essas mudanças na legislação.

Dentre as razões apontadas pelos gestores entrevistados por Mello et al. (2014) para utilização do teletrabalho, estão a necessidade de atendimento das cotas mínimas legais de

oferta de emprego para deficientes físicos e a oportunidade de desenvolvimento de um programa de responsabilidade social e inclusão digital, possibilitando, conseqüentemente, uma melhora e fortalecimento da imagem corporativa devido a essa atuação (TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

Segundo Silva e Gilio (2020), é alta a discriminação com pessoas portadoras de deficiência nas relações tradicionais de trabalho, tendo em vista que em várias ocasiões o ambiente convencional de trabalho não possui acessibilidade nem equipamentos adequados. Mello et al. (2014) concluíram que, pelos menos nas empresas brasileiras por eles investigadas, a execução de tarefas por teletrabalhadores, portadores ou não de deficiência física, é perfeitamente factível e viável. Porém, ainda há um longo percurso para que seja, de fato, alcançado um grau de inclusão e diversidade significativo (SILVA; GILIO, 2020).

O teletrabalho apresenta-se como uma alternativa viável para a redução de deslocamentos (ROCHA *et al.*, 2021), uma vez que apresenta contribuições para a minimização dos impactos prejudiciais na mobilidade urbana (SQUAIELLA; MARCHELLI; RIGHI, 2017). Dados da Codeplan (2020) apontaram que, em outubro de 2020, 42,20% da população do Entorno (Periferia Metropolitana de Brasília), aproximadamente 200 mil pessoas, trabalham no Distrito Federal.

Considerando que o funcionário se mantém *online* por intermédio das TIC, o horário de trabalho não deve ser confundido com o de descanso. Sendo assim, deve haver uma linha tênue separando o poder de controle dos instrumentos telemáticos do cerceamento de privacidade (NOGUEIRA; SILVA, 2019), embora a jurisprudência brasileira permita a fiscalização do teletrabalhador (HAZAN; MORATO, 2018). Para Lockwood e Nath (2020), o equilíbrio entre a inspeção e a não infração dos direitos de privacidade dos teletrabalhadores constitui-se como um dos principais desafios para os empregadores.

De acordo com Góes, Martins e Nascimento (2020), o Brasil, pelas peculiaridades de seu mercado de trabalho, tem, aproximadamente, 20,8 milhões de pessoas (22,70% da população) com potencial para realização de suas atribuições profissionais através do teletrabalho. O estudo citado neste parágrafo destacou o Distrito Federal como a Unidade Federativa com maior percentual proporcional de potencial de teletrabalho: 31,60%; confirmando uma correlação positiva entre percentual de empregados atuando no teletrabalho e renda *per capita*. Também se destaca o cargo/atribuição de diretores e gerentes como maior ocupação passível de teletrabalho: 61,00%. Nessa linha, os trabalhadores de apoio administrativo correspondem a 41,00%.

Apesar de regulamentado, até 2020 o teletrabalho no Brasil ainda era uma categoria em análise de viabilidade econômica para as organizações. Todavia, essa situação deve mudar (CARVALHO NETO, 2020), pois, com a pandemia, muitas empresas que não cogitavam esta possibilidade como prática intensiva passaram a assumir o teletrabalho (ARAÚJO *et al.*, 2021). Portanto, devido, principalmente, à crise pandêmica, o debate acerca do teletrabalho e suas implicações ganharam novo fôlego no país (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

2.3. TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), a Administração Pública tornou-se tema de sucessivos debates sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho. Várias entidades vêm implementando o teletrabalho na tentativa de modernização da administração pública (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Kim e Song (2020) classificaram o teletrabalho como um dos tipos de trabalhos inteligentes na esfera pública, que deve ser compreendido como um fenômeno sociotecnológico, em que aspectos pessoais e organizacionais giram simultaneamente em um sistema aberto (EOM; CHOI; SUNG, 2016).

O teletrabalho objetiva, dentre outros, conciliar os anseios dos servidores públicos com o incremento da produtividade organizacional (ABBAD *et al.*, 2019). Em uma grande entidade

pública inglesa pesquisada por Collins, Hislop e Cartwright (2016), o teletrabalho, conhecido por sua capacidade de promover o equilíbrio entre a satisfação profissional e o ambiente familiar (GOLDEN; EDDLESTON, 2018), foi introduzido como parte de uma série de estratégias com a finalidade de melhorar as condições de trabalho e, conseqüentemente, reter o pessoal e aprimorar a prestação de serviços.

Nessa seara, Filardi, Castro e Zanini (2020) relataram que a Administração Pública vem procurando maneiras de acelerar a eficiência em suas diversas atividades, e o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custos, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade. Entretanto, conforme os citados autores, apesar dos notáveis e relevantes avanços, ainda existem desafios e obstáculos a serem superados para que essa categoria de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial. A implantação do teletrabalho revela, assim, uma aptidão e um desafio às instituições públicas, principalmente frente às novas dinâmicas do mundo do trabalho e aos contingenciamentos orçamentários, para os quais se busca cada vez mais produtividade com menos custos (GUERRA *et al.*, 2020).

No contexto internacional, desde os anos 1990, há uma elevação expressiva de funcionários públicos em teletrabalho no governo federal norte-americano (CAILLIER, 2012). Com a promulgação do *Telework Enhancement Act* em 2010, o teletrabalho tornou-se um instrumento ainda mais popular de gestão de recursos humanos nas agências federais dos Estados Unidos (KWON; JEON, 2017). De acordo com Diamond (2008), o setor público australiano, assim como em várias outras nações, tem implementado o teletrabalho como uma prática regular de trabalho com potencial de benefício mútuo. Na América do Sul, a Colômbia, com a Lei nº 1.221/2008 (COLÔMBIA, 2008), já prescrevia normas para a promoção do teletrabalho, que foram detalhadas e reguladas posteriormente por intermédio do Decreto do *Ministerio del Trabajo* nº 0884/2012 (COLÔMBIA, 2012). Apesar da adoção predominante no setor privado, o teletrabalho vem crescendo também na administração pública europeia

(SILVA; OLIVEIRA; ÂNGELO, 2018). Khan et al. (2017) perceberam que os gestores públicos têm apoiado cada vez mais o teletrabalho nos Emirados Árabes Unidos.

Observa-se, portanto, uma necessidade para estreitar a relação existente entre o servidor público e as novas ferramentas tecnológicas disponíveis, bem como de avançar na implementação de inovações que possibilitem maior flexibilidade na Administração Pública com o mundo virtual (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Hau e Todescat (2018) concluíram que os gestores devem priorizar métodos de interação eficazes no ambiente digital e que as organizações devem definir com clareza as metas exigidas aos teletrabalhadores.

Conforme Kwon e Jeon (2020), ao investigarem os teletrabalhadores federais nos Estados Unidos, uma cultura orientada para os resultados desempenha papel crucial na satisfação desses com os respectivos programas de teletrabalho, sendo fator relevante para a promoção da inovação na gestão pública. Aliás, o gerenciamento por objetivos é cada vez mais visto como um elemento primordial para o sucesso do teletrabalho nas organizações (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

O Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro foi a primeira instituição pública a adotar o teletrabalho no Brasil (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), esse regime de trabalho iniciou-se formalmente no referido órgão com um projeto piloto no ano de 2005 com apenas com 18 servidores, mas que logo se expandiu para 87 pessoas em teletrabalho.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) ressaltaram que, embora a adoção ampla do teletrabalho não seja fácil de ser efetivada, é inevitável reconhecer essa “nova” categoria de trabalho como uma realidade no serviço público brasileiro, cada vez mais normatizada e regulamentada. Cabe ressaltar que, no caso dos celetistas, o teletrabalho deve ser formalizado através de contrato firmado entre as partes, podendo a responsabilidade pelos recursos para realização das atividades recair sobre o empregador (PIEVE; CARLOTO, 2021).

No Poder Executivo federal, de modo geral, o estabelecimento de critérios e procedimentos relativos a esse programa de gestão deu-se, inicialmente, através da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018), que depois foi alterada pela Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020 (BRASIL, 2020b). Logo em seguida, foi publicada a já mencionada Instrução Normativa ME nº 65/2020, a qual apresenta, em seu art. 6º, os objetivos do programa de gestão (BRASIL, 2020c):

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos no poder público;
- III - atrair e manter novos talentos;
- IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;
- VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
- VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Antes da edição dessas normas contidas no parágrafo anterior, por intermédio das Portarias nº 469, de 13 de abril de 2016, e nº 947, de 25 de outubro de 2016, o até então Ministério da Justiça (e Cidadania) instituiu, no seu âmbito, o teletrabalho como experiência-piloto. Com seu sucesso, um ano depois, o projeto foi consolidado em caráter permanente e facultativo por meio da Portaria MJSP nº 926/2017 (BRASIL, 2017b). A iniciativa do referido Ministério acerca do teletrabalho foi reconhecida, tendo sido finalista no 22º Concurso de Inovação da Escola Nacional de Administração Pública – Enap.

Nogueira Filho et al. (2020), analisando essa experiência do teletrabalho no MJSP, comprovaram que o teletrabalho foi prática inovadora no órgão, tendo ocasionado uma queda drástica de custos no período de 1º de setembro de 2016 a 31 de agosto de 2017: economia diária estimada de R\$ 907,49/teletrabalhador e um racionamento mensal de aproximadamente R\$ 1,4 milhão. Também foi observado que a produtividade nos setores contemplados pelo referido regime de trabalho aumentou em média 40%. Isto é um ganho de desempenho

significativo, considerando que a adoção do teletrabalho preliminar no MJSP não abarcou todas as unidades organizacionais do mesmo (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Como já descrito na sessão introdutória, outros órgãos vinculados ao MJSP também têm ou tiveram normas estabelecendo o teletrabalho, seus parâmetros e regras: a Instrução Normativa PRF nº 49, de 19 de novembro de 2014, regulamentou a execução de atividades laborais fora das dependências no Departamento de Polícia Rodoviária Federal. Posteriormente, substituída pela Portaria Normativa nº 2, de 30 de julho de 2019, a qual foi atualizada pela Instrução Normativa PRF nº 12, de 13 de março de 2020; a Portaria DG/PF nº 9.073, de 31 de dezembro de 2018, instituiu o teletrabalho e a Instrução Normativa nº 207 DG/PD, de 26 de agosto de 2021, padronizou os critérios e procedimentos do programa de gestão para os servidores integrantes do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal; a Portaria nº 48, de 17 de fevereiro de 2017 regimentou o teletrabalho, a título de experiência-piloto, no âmbito do Arquivo Nacional; Já as Portarias CADE nº 438, de 21 de dezembro de 2017, e nº 5, de 10 de janeiro de 2019, regulamentaram e prorrogaram, respectivamente, o teletrabalho nas unidades organizacionais do Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Tais Portarias foram compiladas e adequadas ao disposto na Instrução Normativa ME nº 65/2020 e, atualmente, vigora a Portaria CADE nº 317, de 18 de junho de 2021.

A ausência do deslocamento casa-trabalho, a flexibilidade da jornada laboral e o aumento da qualidade de vida estão entre as vantagens determinantes citadas por Aguiar, Duarte e Souza (2019) para o ingresso dos servidores no teletrabalho. Estudando o teletrabalho na anuência de importação de produtos para saúde realizados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, Aguiar, Duarte e Souza (2019) constataram que não houve prejuízos pela implantação do teletrabalho. Pelo contrário, observaram que, aliado a lideranças inovadoras, há um incremento de produtividade benéfica e representativa à eficiência das atividades na Anvisa.

Leite e Lemos (2021a) realizaram uma pesquisa-ação na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e constataram que, diferentemente do encontrado na literatura, não foi sentida resistência dos servidores pela implantação do teletrabalho. A partir dos resultados apresentados, foi verificado que as desvantagens ocorrem em menor escala do que as vantagens consequentes da implementação da prática laboral. Nesse sentido, para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), os benefícios observados com a implantação do teletrabalho na Administração Pública podem superar os pontos negativos e desafios desse arranjo de trabalho.

Hau e Todescat (2018) avaliaram a implantação do teletrabalho por um órgão público estadual em 2016 na percepção dos gestores e dos teletrabalhadores. Com relação às desvantagens, os gerentes entrevistados não apontaram grandes prejuízos, indicando apenas a vulnerabilidade de recursos e a ausência de uma legislação específica sobre o tema. Dentre os maiores benefícios, de acordo com esses gestores, estão o aumento da produtividade e da motivação dos teletrabalhadores.

Os sujeitos pesquisados por Coelho Jr. et al. (2020) também demonstraram estar satisfeitos e motivados para continuar trabalhando nesta categoria de atuação, todavia as evidências indicaram ser fundamental que os gestores sejam “habilidosos” para a programação de ações que promovam a interação social entre os atores. Kwon e Jeon (2020) sugeriram que a liderança com o programa de teletrabalho é primordial para elevar a eficácia da gestão de teletrabalhadores, tendo em vista que estes, ao perceberem um alto nível de comprometimento pelos seus supervisores com o teletrabalho, são mais propensos a ficarem satisfeitos e motivados no ambiente profissional.

No âmbito do primeiro e segundo graus do judiciário trabalhista, a experiência de realização do teletrabalho foi regulamentada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT em 2012 e atualizada em 2015 por intermédio da Resolução CSJT nº 151/2015. Salienta-

se que a prática se encontra regimentada em todo o Poder Judiciário pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça – CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016 (BRASIL, 2016b).

Nesse cenário, investigando a implantação do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região – TRT8, Guerra et al. (2020) destacaram a importância do apoio da alta administração e do engajamento dos gestores perante a prática, tendo em vista a complexidade do tema e as variáveis envolvidas. Considerando as peculiaridades de pressão decorrente da rotatividade enfrentadas não só pelo TRT8, mas por diversos outros órgãos situados em regiões mais distantes do país, os citados autores enxergaram no teletrabalho uma alternativa favorável para a retenção de talentos.

As recomendações emanadas pelo Ministério da Saúde – MS em razão da disseminação do coronavírus refletiram no funcionamento das organizações públicas, alterando as rotinas administrativas (RIBEIRO *et al.*, 2020). Apesar de ter sido adotado às pressas na maioria dos casos, pelas manifestações do governo federal brasileiro, o teletrabalho tem se mostrado positivo, principalmente sob o aspecto da economicidade (PIEVE; CARLOTO, 2021). De acordo com os dados de Brasil (2021b), o governo federal brasileiro economizou, entre os meses de março de 2020 a junho de 2021, R\$ 1,419 bilhão com o teletrabalho de servidores públicos. Apenas com diárias e passagens (e demais despesas com locomoção), a redução de custos foi de R\$ 450,2 milhões e R\$ 512,6 milhões, respectivamente. Serviços de energia elétrica tiveram economia de cerca de R\$ 393 milhões.

Outro exemplo de economia alcançada com a implantação do teletrabalho é encontrado no governo paranaense, que somente com a diminuição do deslocamento, calculou uma economia de R\$ 47,3 milhões (PARANÁ, 2021). Comparando os meses de março a novembro de 2019 e 2020 (ano este com adesão em massa do teletrabalho no estado do Paraná por conta da pandemia), chegou-se a um corte de R\$ 25,8 milhões com viagens oficiais e de R\$ 14,8

milhões com abastecimento de veículos. Cabe ressaltar que também foi contabilizada uma economia de 16,90%, ou R\$ 6,6 milhões, com a manutenção de veículos.

A redução de despesas de custeio também abrange a esfera da administração pública municipal. Considerando essa economia, a experiência global, os satisfatórios resultados preliminares de produtividade e os ganhos ambientais decorrentes, a cidade de São Paulo/SP, através do Decreto nº 59.755, de 14 de setembro de 2020, instituiu, no seu âmbito, o regime permanente de teletrabalho nos órgãos da administração direta (SÃO PAULO, 2020). Observa-se, portanto, que o teletrabalho está inserido em todos os níveis de gerenciamento dos serviços públicos: federal, estadual e municipal (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Ribeiro et al. (2020) enfatizaram que a ampliação do teletrabalho, com a priorização de reuniões virtuais, foi uma das medidas adotadas pelos Tribunais de Contas como forma de garantir maior segurança aos seus colaboradores. Além dessa questão de proteção, a implantação do teletrabalho na Administração Pública deve ser pautada pela busca de sofisticação dos serviços prestados, pela elevação da produtividade e pela diminuição de custos. No caso do Tribunal de Contas da União – TCU, por exemplo, “foi possível alcançar 45% de redução do estoque de processos” (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020, p. 281).

Ademais, cumpre reforçar que o teletrabalho pode ser visto como elemento de acessibilidade, inclusão social e cidadania digital no serviço público. A reserva de postos de trabalho para indivíduos portadores de deficiência é uma preocupação mundial (SILVA; GILIO, 2020). No âmbito do governo executivo federal, por exemplo, o art. 12, §2º, inciso III, da Instrução Normativa ME nº 65/2020, prevê a mobilidade reduzida como critério na priorização dos participantes contemplados com o teletrabalho (BRASIL, 2020c). Destaca-se o exposto por Silva e Gilio (2020, p. 201): “o ciberespaço não cria óbice para o deficiente”.

Guerra et al. (2020) recomendaram alguns pontos a fim de promover a integração dos servidores e a mitigação de riscos relacionados à implementação do teletrabalho: realização de

eventos de capacitação afetos às dinâmicas atuais do teletrabalho, criação de fóruns virtuais, desenvolvimento do suporte à tecnologia da informação e o permanente acompanhamento. Para Leite e Lemos (2021a), a seleção do perfil mais adequado, o alinhamento da cultura organizacional e a elaboração de normativas são fundamentais para uma implantação de teletrabalho efetiva.

O teletrabalho coloca novas questões à gestão e aos gestores (NOGUEIRA; PATINI, 2012). De acordo com Coelho Jr. et al. (2020), consideram-se cuidadosamente os atributos individuais para determinar o perfil ideal do teletrabalhador. Kwon e Jeon (2020) ressaltaram que é fundamental que todos funcionários (teletrabalhadores, não-teletrabalhadores, gerentes e supervisores) aceitem o teletrabalho, desenvolvendo maneiras de superar os obstáculos ligados ao mesmo, aumentando assim a satisfação com o projeto em questão.

O teletrabalho não é uma prática desempenhada por todos os profissionais (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Nem todas atividades, empregos ou pessoas estão aptas para o teletrabalho, como também nem todo sujeito é adequado para gerir teletrabalhadores (COELHO JR. *et al.*, 2020), mormente quando os gestores, aqui incluídos os de nível médio no setor público (compatíveis com os BME), relutam em admitir mudanças comportamentais no ambiente profissional (EOM; CHOI; SUNG, 2016). Trata-se de um instrumento que requer disciplina para lidar com uma nova lógica de tempo e espaço (BARROS; SILVA, 2010).

Outro fator ressaltado é o de reconhecimento. Conforme abordado pelos teletrabalhadores entrevistados por Nohara et al. (2010), há falta de compreensão e reconhecimento acerca das condições desse arranjo de trabalho pelos seus familiares, amigos, vizinhos e, principalmente, pelos seus colegas que laboram presencialmente na organização.

Apesar da evolução da tecnologia possibilitar maior produtividade em várias ocasiões, alguns prejuízos concernentes à coordenação do teletrabalho observados por Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) estão ligados a erros de seleção e distribuição de tarefas entre os

teletrabalhadores, a dificuldades e alterações na estrutura organizacional, a dificuldades de desenvolvimento, crescimento e disciplina (TREMBLAY, 2002), além de problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Por outro lado, a diminuição do estresse e o maior equilíbrio psicológico revelaram-se nos discursos dos entrevistados por Nohara et al. (2010) como reflexo da inclusão do trabalho em um ambiente mais confortável, autônomo e flexível. Em alguns órgãos públicos, como um dos casos estudados por Abbad et al. (2019), há acompanhamento psicológico dos teletrabalhadores no intuito de verificar se as condições de saúde, física e mental, continuam adequadas, o que, segundo Takano et al. (2020), é um dos propósitos do teletrabalho. Na linha de raciocínio de Araujo et al. (2021), é responsabilidade da instituição impulsionar atos destinados à mitigação do estresse no trabalho.

Os cuidados com a saúde mental devem ser ampliados, sobretudo, em momentos de crise, como evidenciado com a pandemia decorrente da Covid-19, fazendo-se necessário o alerta de que o trabalho não pode ser extenuante e provocador de adoecimento, mas, sim, em respeito a uma jornada que estabeleça metas factíveis, de modo a evitar os impactos prejudiciais da flexibilização da rotina de trabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Apesar da disseminação do teletrabalho em órgãos públicos, como apontado por Caillier (2012) nos Estados Unidos, a academia ignorou esse arranjo de trabalho. Conforme Leite, Lemos e Schneider (2019) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), observa-se que existem poucas pesquisas específicas da temática no serviço público, sendo relevante a construção teórica para essa categoria de organização, especialmente no contexto brasileiro onde são identificadas cada vez mais instituições públicas adotando esse tipo de regime laboral. Portanto, mormente em função da consolidação dos processos eletrônicos, consoante o percebido por Guerra et al. (2020), o debate acerca do teletrabalho nesse cenário é importante.

Alinhado ao esforço de sistematizar estudos acadêmicos sobre teletrabalho e contribuir para o debate sobre esse tema no setor público, o estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020) analisou as experiências do teletrabalho no Serpro e na Receita Federal do Brasil – RFB, apresentando, a partir das principais vantagens e desvantagens identificadas, cinco categorias de indicadores para tal avaliação, quais sejam: 1) Estruturais; 2) Físicos (bem-estar); 3) Pessoais; 4) Profissionais; e 5) Psicológicos. O Quadro 3 detalha-os com os elementos de cada.

Quadro 3. Indicadores e elementos do teletrabalho.

INDICADORES	DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
Estruturais	Redução de custos para a empresa; Redução de custos para o empregado; Aumento do custo de água e luz; Custo de equipamentos; Dificuldades organizacionais; Falta da infraestrutura; Falta de treinamento específico para o teletrabalho; Montar estrutura em casa; Mudanças na estrutura organizacional; Tecnologia ainda sem a performance esperada.
Físicos	Menos exposição à violência; Oportunidade de emprego para portadores de deficiência; Redução da poluição; Segurança.
Pessoais	Empregado por conta própria; Fazer refeições em casa; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida; Menos interrupções; Privacidade; Redução no tempo de deslocamento; Silêncio; Distração com atividades domiciliares.
Profissionais	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Melhoria da produtividade no trabalho; Melhoria na qualidade do trabalho; Menor absenteísmo; Crescimento na empresa; Dificuldade de controle; Dificuldade de desenvolvimento; Dificuldade de motivação; Erros de seleção de tarefa; Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho; Falta de supervisão; Isolamento profissional; Maior cobrança; Não adequação ao teletrabalho; Percepção de perda de <i>status</i> ; Receio de má avaliação.
Psicológicos	Concentração; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Maior interação com a família; Menos estresse em deslocamentos; Conflito entre trabalho e vida familiar; Isolamento social; Problemas psicológicos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Filardi, Castro e Zanini (2020).

Alguns autores detalham os benefícios e riscos do teletrabalho sob as perspectivas do trabalhador e da organização (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002). Figueiredo et al. (2021) foram adiante e, através de uma revisão de literatura, compilaram e acrescentaram uma nova perspectiva que também deve ser levada em consideração: o da sociedade (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Figueiredo et al. (2021) examinaram sistematicamente produção científica entre os anos de 2015 a 2020, concentrando-se, através de exploração em seu referencial teórico, nas contribuições e riscos do regime de teletrabalho, de forma segmentada, nessas três perspectivas. Concluíram recomendando novas pesquisas neste campo, considerando o contexto pandêmico, essencialmente junto às organizações até então inexperientes nesta área.

Além dos fatores positivos e negativos relacionados ao teletrabalho, um dos estudos trazidos por Wang et al. (2021) abordou, já no cenário da pandemia, os fatores influentes e a adequabilidade do teletrabalho no futuro. Nessa seara, Romão e Correia (2021) investigaram o teletrabalho na ótica dos funcionários do Ministério da Justiça português em um panorama pós-Covid-19, e cerca de 80% dos participantes afirmaram que desejam ou consideram permanecer em regime de teletrabalho após o contorno da crise pandêmica instalada. Marques e Backes (2021) verificaram a conformidade do modelo de teletrabalho implantado pelo Tribunal Regional do Trabalho do Estado de Mato Grosso – TRT-MT e concluíram que tal projeto é viável, podendo, inclusive, servir de referência para outras instituições públicas brasileiras.

A partir do que foi discutido na introdução e até esta seção do referencial teórico, apresenta-se, na sequência, a Figura 3, que ilustra o modelo proposto, baseado nesta Fundamentação Teórica, para o estudo dos aspectos do teletrabalho implantado no Depen durante a pandemia decorrente da Covid-19:

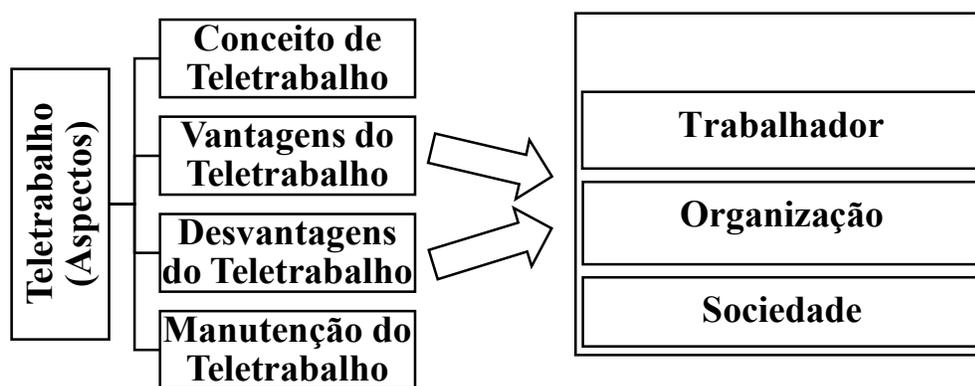


Figura 3. Modelo proposto para o estudo de aspectos do teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Figueiredo et al. (2021); Filardi, Castro e Zanini (2020); Wang et al. (2021) e referencial teórico.

Os aspectos conceituais foram baseados, principalmente, em Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), enquanto as vantagens e desvantagens, em Filardi, Castro e Zanini (2020). Em complemento, Figueiredo et al. (2021) elencaram, resumidamente, os benefícios e riscos do teletrabalho sob três perspectivas: a do trabalhador, a da organização e a da sociedade. Os fatores relacionados à manutenção e à viabilidade do teletrabalho, que também compõem o modelo teórico proposto, tiveram como contribuições, além dos citados autores, o trabalho de Wang et al. (2021).

3. METODOLOGIA

A metodologia em um trabalho implica escolhas e recortes da realidade, que auxiliam o investigador a compreender melhor seu objeto de pesquisa (PEREIRA; SILVA, 2011). Esta seção apresenta os métodos e técnicas adotados para a realização do estudo, estruturada em cinco subtópicos, a saber: 3.1) Tipologia da pesquisa; 3.2) Perfil dos participantes e da organização; 3.3) Caracterização dos instrumentos de pesquisa; 3.4) Procedimentos de coleta dos dados; e 3.5) Procedimentos de análise dos dados.

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), busca especificar as propriedades e os perfis de grupos, processos ou objetos que possam ser submetidos a uma análise, revelando-se útil na apresentação, com precisão, dos ângulos ou dimensões de um determinado acontecimento ou situação. Quanto aos meios, trata-se de uma abordagem transversal e empírica (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO; ECHEIMBERG; LEONE, 2018) a respeito da percepção de BME sobre teletrabalho implantado no escopo da organização brasileira de segurança pública pesquisada.

O presente estudo é um trabalho teórico-empírico que tem abordagem essencialmente qualitativa. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), por meio dessa abordagem, procura-se entender a perspectiva dos participantes sobre os eventos e casos que os cercam em um ambiente natural, aprofundando em suas experiências e pontos de vista, na maneira como enxergam sua realidade. De acordo com Hino et al. (2018), a abordagem qualitativa é mais adequada para avaliação de um contexto em que o processo de transformação ainda não está concluído ou encerrado.

3.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES E DA ORGANIZAÇÃO

Além da sua Direção-Geral, o Depen possui quatro diretorias: Diretoria de Políticas Penitenciárias – DIRPP; Diretoria-Executiva – DIREX; Diretoria de Inteligência Penitenciária

– DIPEN; e Diretoria do Sistema Penitenciário Federal – DISPF. A estrutura organizacional da Direção-Geral do órgão é composta pelo Gabinete, Assessoria de Gestão de Riscos, Assessoria de Assuntos Estratégicos, Coordenação-Geral da Escola de Serviços Penais, Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais e Corregedoria-Geral. Para fins de estratificação e localidade deste estudo, todas essas unidades vinculadas à Direção-Geral serão agrupadas e consideradas pela sigla DG/GAB, com *status* de diretoria (BRASIL, 2021c).

Os potenciais participantes foram todos aqueles BME do Depen que ocupam cargos de gerência pública média, situados nos níveis hierárquicos 1 a 5, baseado na classificação apresentada por Cavalcante, Lotta e Yamada (2018a). O quantitativo, por diretoria, dos 163 servidores enquadrados como BME do Depen, está detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Quantitativo de BME no Depen em novembro de 2021 especificado por diretoria/localidade.

Diretoria (Localidade)	Quantidade
DG/GAB	21
DIRPP	27
DIREX	36
DIPEN	22
DISPF	57
Total	163

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Brasil (2021c).

Na sequência, apresenta-se na Tabela 2 a quantidade separada por nível hierárquico. Observa-se que a quantidade de BME no Depen é maior em níveis como 1 e 2, e menor em níveis como 4 e 5.

Tabela 2. Quantitativo de BME no Depen em novembro de 2021 especificado por nível hierárquico.

Nível Hierárquico (DAS ou FCPE)	Quantidade
5	5
4	24
3	31
2	63
1	40
Total	163

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Brasil (2021c).

O detalhamento do quantitativo de BME por nível hierárquico e diretorias (DG/GAB; DIRPP; DIREX; DIPEN; e DISPF), inclusive a quantidade de BME da DISPF lotada na Sede (em Brasília/DF) e aqueles situados em cada uma das cinco Penitenciárias Federais (PFBRA; PFCAT; PFCG; PFMOS; e PFPV) constam no Apêndice D desta dissertação.

Os participantes foram selecionados aleatoriamente (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018). Inicialmente, foi sorteada a sequência das diretorias. Essa ordem das diretorias foi mantida até o final do procedimento (DG/GAB → DIRPP → DIREX → DIPEN → DISPF). Em seguida, foi sorteada a sequência dos níveis hierárquicos para a primeira rodada de cinco entrevistas. Após, uma nova sequência dos níveis hierárquicos foi sorteada para a segunda rodada, com mais cinco entrevistas minimamente estabelecidas e, assim, sucessivamente. A listagem com os potenciais entrevistados foi ordenada seguindo o mesmo critério aleatório. Assim, a partir das sequências sorteadas e da lista com potenciais participantes, separada e classificada por diretorias e níveis hierárquicos, era escolhido o respectivo BME a ser entrevistado.

Essa estratégia analítica busca evitar o enviesamento (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2019) e a possibilidade de maior peso de uma unidade específica nos resultados da pesquisa (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018), interpretando e englobando, com o mesmo crédito, os vários níveis hierárquicos dos BME na organização. Assim, cada um dos cinco níveis hierárquicos possui três entrevistados, ao passo que cada uma das cinco diretorias (localidades) também teve três sujeitos entrevistados, conforme Quadro 4. Foi desnecessário indicar os níveis hierárquicos dos entrevistados nas análises para alcançar os objetivos deste estudo.

Quadro 4. *Lotação dos entrevistados participantes do estudo.*

Entrevistado(a)			Unidade
E01	E06	E11	DG/GAB
E02	E07	E12	DIRPP
E03	E08	E13	DIREX
E04	E09	E14	DIPEN
E05	E10	E15	DISPF

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ordenadamente, cada potencial entrevistado recebeu via *e-mail* uma carta com a apresentação do pesquisador convidando-o a participar, voluntariamente (McDERMID *et al.*, 2014), de entrevista gravada, em data e horário a combinar, conforme disponibilidade do mesmo (Apêndice B). Caso o potencial entrevistado não se pronunciasse a respeito ou, por algum motivo, recusasse participar da pesquisa, era substituído pela unidade sequencial, conforme o mesmo critério pré-determinado (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018).

Dos 15 sujeitos que foram, de fato, selecionados e objeto do presente estudo, salienta-se que, conforme será descrito na subseção 3.4, todos os níveis hierárquicos de 1 a 5 foram triplamente contemplados. Foram entrevistados servidores de diferentes cargos presentes no Depen, não restringindo, assim, a uma única carreira. Cumpre registrar que as entrevistas também abrangeram servidores lotados em diferentes Penitenciárias Federais e não só a Sede do Depen.

O perfil com as demais descrições funcionais e sociodemográficas dos participantes do estudo consta do Quadro 5. Observa-se que a maioria é do gênero masculino, casado (ou união estável), possui pós-graduação completa, entre 36 e 45 anos de idade, com mais de nove anos em serviço no Depen, atuando predominantemente como gestor (caráter executivo) por mais de três anos no órgão.

Quadro 5. Descrição dos sujeitos do estudo.

Sujeito	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Estado civil	Tempo de serviço	Função predominante	Tempo como BME
E01	Masculino	46 a 55 anos	Pós-Graduação Incompleta	Casado	Até 3 anos	Executivo (gestor)	Até 3 anos
E02	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Casado	Mais de 9 até 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 6 até 9 anos
E03	Masculino	26 a 35 anos	Nível Superior Completo	Casado	Mais de 6 até 9 anos	Executivo (gestor)	Até 3 anos
E04	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Incompleta	Casado	Até 3 anos	Executivo (gestor)	Até 3 anos
E05	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	União estável	Mais de 12 anos	Executivo (gestor)	Até 3 anos
E06	Masculino	26 a 35 anos	Pós-Graduação Completa	Casado	Mais de 3 até 6 anos	Consultivo (assessor)	Até 3 anos
E07	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Casado	Mais de 9 até 12 anos	Consultivo (assessor)	Mais de 3 até 6 anos
E08	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Solteira	Mais de 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 3 até 6 anos
E09	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Divorciado	Mais de 12 anos	Consultivo (assessor)	Mais de 6 até 9 anos
E10	Masculino	36 a 45 anos	Nível Superior Completo	Casado	Mais de 9 até 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 6 até 9 anos
E11	Feminino	46 a 55 anos	Pós-Graduação Incompleta	União estável	Mais de 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 3 até 6 anos
E12	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Solteira	Mais de 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 3 até 6 anos
E13	Masculino	26 a 35 anos	Nível Superior Completo	Casado	Mais de 3 até 6 anos	Executivo (gestor)	Até 3 anos
E14	Masculino	36 a 45 anos	Pós-Graduação Completa	Casado	Mais de 12 anos	Consultivo (assessor)	Mais de 3 até 6 anos
E15	Masculino	36 a 45 anos	Nível Superior Completo	Divorciado	Mais de 12 anos	Executivo (gestor)	Mais de 9 até 12 anos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa empregou um roteiro de entrevista semiestruturado (MARCONI; LAKATOS, 2017) para coleta de dados primários (Apêndice E). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), as entrevistas possibilitam obter dados particulares detalhados, empregados quando o problema de estudo é muito difícil de ser observado, seja por ética ou

por complexidade. Para Minayo (2017, p. 4), a entrevista é, “ao mesmo tempo, um depoimento pessoal e coletivo”.

O roteiro abrange 12 perguntas e divide-se em dois módulos, constando cinco perguntas abertas do primeiro módulo e sete perguntas fechadas no segundo módulo. O teor das perguntas do primeiro módulo versa sobre o teletrabalho implantado no Depen, abrangendo aspectos do teletrabalho: conceito, suas vantagens e desvantagens, bem como sobre a manutenção permanente do teletrabalho implantado no órgão. Para a elaboração e organização dessas questões, pontualmente adaptadas para o contexto do objeto investigado, foram usadas, especialmente, contribuições de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Wang et al. (2021). Os três estudos citados neste parágrafo subsidiaram, inclusive, a proposição de aspectos relacionados ao teletrabalho representados na Figura 3, citada na Seção 2.2.2 da Fundamentação Teórica.

Ressalte-se, também, que foi estabelecido contato via *e-mail* com um dos coautores de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e um dos coautores de Filardi, Castro e Zanini (2020), em que foi disponibilizado acesso aos seus respectivos instrumentos de coleta. O roteiro de entrevistas utilizado por Wang et al. (2021) já constava em seu apêndice. Esses materiais foram consultados para subsidiar a construção da primeira parte do roteiro de entrevista.

A segunda parte do roteiro de entrevista desta dissertação, com questões fechadas, trata de informações funcionais e sociodemográficas que caracterizam o perfil dos entrevistados, tendo como base Abbad et al. (2021), Cavalvante, Lotta e Yamada (2018a) e os mesmos autores citados no parágrafo anterior, quais sejam: Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Wang et al. (2021).

O citado roteiro (Apêndice E) foi utilizado neste estudo após prévia aplicação de teste piloto (COENEN; KOK, 2014; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) na segunda quinzena de novembro de 2021 com três servidores do Depen enquadrados como BME, isto é, com

características semelhantes ao público-alvo (BELEI *et al.*, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017). A quantidade de servidores avaliadores para o teste piloto amparou-se em Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

Baseado em Richardson (2012), o teste piloto buscou avaliar a pertinência e o entendimento dos enunciados das perguntas, bem como direcionar aspectos da investigação. O entendimento e a pertinência das perguntas do citado roteiro foram apreciados pelos avaliadores com a proposição de alterações e adaptações para maior clareza. Portanto, as perguntas do roteiro encontram prévio amparo na literatura e na consulta a avaliadores com características semelhantes aos entrevistados (ALEXANDRE; COLUCI, 2011).

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Inicialmente, em 5 de novembro de 2021, foi enviado *e-mail* à Direção-Geral do Depen contendo as diretrizes éticas, os propósitos da pesquisa e o roteiro de entrevistas preliminar, para ciência e anuência institucional quanto à análise de documentação interna e à aplicação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A). Em seguida, na mesma data, tal solicitação foi formalizada com inauguração de processo no Sistema Eletrônico de Informações – SEI do Depen/MJSP. A autorização institucional oficial se deu por intermédio do Despacho nº 4539/2021/GAB/DEPEN/MJ (SEI 16408765), datado de 16 de novembro de 2021. Cumpre mencionar que o autor desta dissertação, o qual sempre atuou na condição de pesquisador para coleta dos dados e desenvolvimento desta pesquisa, também é servidor efetivo da organização patrocinadora estudada.

Foi então realizado um levantamento documental por meio de busca dirigida em arquivos normativos e autorizativos relacionados às palavras-chaves “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “Depen” e “Programa de Gestão” no SEI e nas plataformas oficiais disponíveis e acessíveis do Depen, do MJSP e do governo federal, quando foi constatado algum vínculo direto com o objeto investigado. Os processos e documentos encontrados foram catalogados e

organizados. A pesquisa documental visou descrever, preliminar e cronologicamente, como foi formalizada a implantação do teletrabalho no Depen, além de contrastar os aspectos conceituais legais e relacionados à manutenção do teletrabalho com as percepções previamente colhidas dos entrevistados, contribuindo desta maneira para a triangulação de dados.

No SEI, especificamente, dois processos foram identificados após filtragem no campo “Unidade Geradora”, com a inclusão do termo “Gabinete do Departamento Penitenciário Nacional”, setor encarregado de propor e promover a divulgação de atos normativos e procedimentos gerais no órgão. Dentre os processos encontrados, destaca-se o que reúne e compila as principais normas estudadas sobre o teletrabalho implantado no Depen nesse período. O referido processo tinha relação sistematizada com mais outros nove processos, que também foram analisados. Dentre eles, frisa-se o que tratou da regulamentação interna e excepcional do teletrabalho no MJSP, em razão da pandemia da Covid-19.

Em adição, e para alcance dos objetivos específicos, foram realizadas entrevistas a partir do roteiro mencionado na Seção 3.2 (Apêndice E). Foi definido critério para realizar as entrevistas (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2019), contemplando uma estratificação mesclada entre nível hierárquico e diretoria (localidade), de modo que os níveis hierárquicos não se repetiriam na mesma diretoria (localidade). Tal divisão sortida, reitera-se, visou evitar o viés que poderia ser causado na seleção de entrevistados de mesma diretoria ou de um mesmo nível hierárquico.

Antes do início de cada entrevista, os cuidados éticos, inclusive do anonimato do entrevistado e da análise conjunta e confidencial das respostas, foram reforçados (McDERMID *et al.*, 2014). Cada participante assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), o qual continha, além desses preceitos, o propósito do estudo e assegurava ao entrevistado a opção de interromper sua participação sem qualquer prejuízo (ABBAD *et al.*, 2021; McDERMID *et al.*, 2014). As entrevistas foram realizadas virtualmente via *Microsoft*

Teams, o que favoreceu a logística, especialmente, para conversas com servidores da DISPF lotados em estabelecimentos penais em diferentes unidades federativas.

A coleta dos dados primários por intermédio das entrevistas ocorreu durante os meses de dezembro de 2021 a fevereiro de 2022, sendo finalizada, assim como em Wang et al. (2021), quando do atingimento da saturação teórica (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018; THIRY-CHERQUES, 2009). Tal saturação foi constatada quando a escolha de mais casos, como na realização de novas entrevistas, não adicionava novos elementos e informações (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2019).

Em princípio, após serem executados os procedimentos para apurar a saturação teórica baseados em Falqueto, Hoffmann e Farias (2018), verificou-se preliminarmente o ponto de saturação na 12ª entrevista. Para confirmar tal saturação, efetuaram-se três entrevistas adicionais, chegando-se ao total de 15 entrevistas, conforme descrito no Apêndice F. As entrevistas geraram 206 minutos de gravações e tiveram uma duração média de, aproximadamente, 14 minutos, sendo que a mais curta durou nove minutos e a mais longa 22 minutos.

Todos os dados coletados foram compilados, organizados e consolidados para subsidiar as análises dos resultados, conforme descrito na sequência.

3.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise documental, segundo Bardin (2011), é a fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados, que tem como propósito a representação condensada da informação ali contida de outra maneira mais pertinente através de procedimentos transformadores.

Em adição, foi realizada uma análise de conteúdo baseada em Bardin (2011) com as unidades de codificação previamente determinadas. De acordo com Vergara (2005), a análise de conteúdo, que tem se desenvolvido desde o início do século XX, é um método para o

tratamento de dados com o propósito de identificar o que está sendo dito a respeito de determinada temática, auxiliando na compreensão do fenômeno central do estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A análise de conteúdo visa entender, de forma crítica, os sentidos da comunicação, sejam eles manifestos ou latentes, explícitos ou implícitos (CHIZZOTTI, 2018). De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo divide-se em três estágios cronológicos: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material; e 3) Tratamento dos resultados e interpretação.

Para esta dissertação, o tema foi adotado como unidade de registro na análise de conteúdo, de acordo com a presença (ou ausência) de elementos extraídos a partir de trechos dos relatos dos entrevistados, associados aos aspectos conceituais do teletrabalho, suas vantagens e desvantagens, bem como sobre a manutenção do referido regime no Depen. A identificação dos principais elementos foi baseada e subsidiada pela fundamentação teórica. Em adição, sobre as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, foi possível, ainda, agrupá-las em três perspectivas: ‘trabalhador’, ‘organização’ e ‘sociedade’, considerando para tal agrupamento as perspectivas citadas no estudo de Figueiredo et al. (2021) indicadas, também, na Figura 3.

Seguindo o Método de Saturação Teórica, cada entrevista foi manualmente transcrita e explorada individualmente logo depois de sua realização, antes de partir para a próxima, conforme recomendado por Falqueto, Hoffmann e Farias (2018, p. 48): “após cada entrevista, o pesquisador precisa tratar os dados para reconhecer elementos novos e elementos que já foram citados anteriormente por outros entrevistados”, na forma transcrita no Apêndice F.

O Quadro 6, na sequência, resume a maneira proposta para a execução e consecução de cada objetivo específico desta dissertação, de acordo com seus respectivos procedimentos de coleta e análise dos dados, em associação às questões abertas presentes no roteiro de entrevistas.

Para complementar as análises, facilitando a compreensão dos achados e a interpretação das informações oriundas desses resultados, optou-se pelo uso de nuvens de palavras, mapas mentais, além de tabelas e quadros. Uma nuvem de palavras apresenta um panorama, a partir do seu tamanho e orientação na respectiva figura, dos termos mais frequentes no texto (ALVES; FIGUEIREDO FILHO; HENRIQUE, 2015). Os mapas mentais permitem simular a visualização simbólica e gráfica de pensamentos e conexões (LIMA; MANINI, 2016).

Quadro 6. *Maneira proposta para operacionalização de cada objetivo específico.*

Objetivos Específicos	Coleta de Dados	Análise de Dados
1) Caracterizar aspectos conceituais sobre o teletrabalho na percepção dos burocratas de médio escalão do Depen.	- Entrevistas com os BME (Perguntas 1 e 5); - Pesquisa documental	Análise documental e de conteúdo.
2) Identificar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho implantado no Depen na percepção dos burocratas de médio escalão.	- Entrevistas com os BME (Perguntas 2, 3 e 5)	Análise de conteúdo.
3) Agrupar as vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade.	- Entrevistas com os BME (Perguntas 2, 3 e 5)	Análise de conteúdo.
4) Discutir a percepção dos burocratas de médio escalão sobre a manutenção do teletrabalho implantado no Depen.	- Entrevistas com os BME (Perguntas 4 e 5); - Pesquisa documental	Análise documental e de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As nuvens de palavras foram utilizadas nas análises relativas ao atingimento do segundo objetivo específico citado no Quadro 6. Os mapas mentais foram empregados nas análises do primeiro, terceiro e quarto objetivos específicos citados no Quadro 6.

Por fim, para elaboração dos mencionados mapas mentais, foi utilizado o aplicativo *GoConqr*. Para geração das nuvens de palavras e auxílio na análise textual foi empregado o programa informático *NVivo*, o qual possibilitou um exame sistematizado (ALVES; FIGUEIREDO FILHO; HENRIQUE, 2015). O *corpus*, oriundo da transcrição manual das entrevistas previamente gravadas, foi devidamente configurado e codificado conforme as exigências de forma do *software* em questão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo discorre sobre os resultados encontrados neste estudo e sobre a discussão dos mesmos. Primeiramente, na Seção 4.1 é apresentado um breve contexto sobre o teletrabalho implantado no Depen. Em consonância com os objetivos específicos previamente estabelecidos, o restante deste capítulo está dividido em: 4.2) Aspectos conceituais sobre teletrabalho; 4.3) Identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos BME; 4.4) Agrupamento das vantagens e das desvantagens do teletrabalho sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade; e 4.5) Percepção dos BME sobre a manutenção do teletrabalho no Depen.

4.1. O TELETRABALHO IMPLANTADO NO DEPEN

Inicialmente, o Quadro 7 apresenta as normas relacionadas ao teletrabalho implantado no Depen, cronologicamente ordenadas, e a breve descrição de cada uma delas.

Quadro 7. Documentos e normas relativas à implantação do teletrabalho no Depen.

Documento/Norma	Descrição resumida da normativa
Portaria MS nº 356, de 11 de março de 2020	Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979/2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (Covid-19).
Instrução Normativa ME nº 19, de 12 de março de 2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (Covid-19).
Portaria Gab-Depen nº 173, de 15 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento à pandemia de saúde pública em virtude do coronavírus (Covid-19) a serem adotadas pelos servidores e funcionários terceirizados no âmbito do Depen.
Portaria ESPEN nº 1, de 16 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção e prevenção para o enfrentamento da pandemia, no âmbito da Escola Nacional de Serviços Penais do Departamento Penitenciário Nacional.
Portaria ONSP nº 3, de 16 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção e prevenção para o enfrentamento da pandemia de coronavírus, no âmbito da Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais do Departamento Penitenciário Nacional.
Portaria CORDEPEN nº 2, de 16 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção e prevenção para o enfrentamento da pandemia, no âmbito da Corregedoria-Geral do Departamento Penitenciário Nacional.
Portaria Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento à pandemia de saúde pública em virtude do coronavírus (Covid-19) a serem adotadas pelos servidores e empregados públicos no âmbito do Depen.
Portaria CORDEPEN nº 3, de 20 de março de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção e prevenção para o enfrentamento da pandemia, no âmbito da Corregedoria-Geral do Depen e revoga a Portaria CORDEPEN nº 2, de 16 de março de 2020.
Portaria Gab-Depen nº 188, de 24 de março de 2020	Retifica o art. 13 da Portaria Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020, publicada no Boletim de Serviço de 20 de março de 2020.

Portaria DIPF-PV nº 4, de 25 de março de 2020	Regulamenta o regime de trabalho remoto (teletrabalho) no âmbito da Penitenciária Federal em Porto Velho (PFPV/RO).
Portaria Gab-Depen nº 199, de 06 de abril de 2020	Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento à pandemia de saúde pública em virtude do coronavírus a serem adotadas pelos servidores, empregados públicos e estagiários no âmbito do Depen e revoga a Portaria Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020.
Portaria Gab-Depen nº 216, de 17 de abril de 2020	Altera a Portaria Gab-Depen nº 199, de 06 de abril de 2020, publicada no Boletim de Serviço em 07 de abril de 2020.
Portaria DIPF-PV nº 13, de 29 de junho de 2020	Dispõe sobre medidas administrativas de prevenção e controle da COVID-19 no âmbito da Penitenciária Federal em Porto Velho (PFPV/RO).
Portaria Gab-Depen nº 316, de 28 de julho de 2020	Altera a Portaria Gab-Depen nº 199, de 06 de abril de 2020, publicada no Boletim de Serviço em 07 de abril de 2020.
Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.
Portaria Gab-Depen nº 54, de 05 de março de 2021	Altera a Portaria Gab-Depen nº 199, de 06 de abril de 2020, publicada no Boletim de Serviço em 07 de abril de 2020.
Portaria SE/MJSP nº 508, de 28 de maio de 2021	Estabelece medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus e o exercício de atividades por servidores, empregados públicos e estagiários do MJSP, em caráter excepcional, delega competências ao Subsecretário de Administração da Secretaria Executiva do MJSP e autoriza a adoção de atos de gestão de que trata a Instrução Normativa ME nº 109/2020.
Portaria Gab-Depen nº 130, de 09 de junho de 2021	Estabelece a manutenção das medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus e o exercício de atividades por servidores, empregados públicos e estagiários do Depen, em caráter excepcional, e autoriza a adoção de atos de gestão de que trata a Instrução Normativa ME nº 109/2020 e a Portaria SE/MJSP nº 508/2021.
Portaria Gab-Depen nº 162, de 07 de julho de 2021	Altera a Portaria Gab-Depen nº 130, de 09 de junho de 2021, publicada no Boletim de Serviço em 09 de junho de 2021.
Instrução Normativa ME nº 90, de 28 de setembro de 2021	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.
Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021	Estabelece a manutenção das medidas de proteção para enfrentamento do coronavírus e o exercício de atividades por servidores, empregados públicos e estagiários do Depen, em caráter excepcional, e autoriza a adoção de atos de gestão de que trata a Instrução Normativa ME nº 90/2021 e Portaria SE/MJSP nº 508/2021.
Portaria MJSP nº 423, de 24 de novembro de 2021	Autoriza a implementação do Programa de Gestão, em caráter permanente e facultativo, no âmbito do MJSP e das entidades vinculadas.
Portaria Gab-Depen nº 45, de 14 de março de 2022	Altera a Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021, publicada no Boletim de Serviço em 09 de novembro de 2021.
Instrução Normativa ME nº 36, de 05 de maio de 2022	Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do SIPEC.
Portaria Gab-Depen nº 82, de 10 de maio de 2022	Revoga a Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021, e estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores, empregados públicos e estagiários do Depen.
Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Notas: I) Portaria CORDEPEN nº 2, de 16 de março de 2020, foi revogada pela Portaria CORDEPEN nº 3, de 20 de março de 2020; II) Portaria Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020, foi revogada pela Portaria Gab-Depen nº 199, de 06 de abril de 2020; III) A Instrução Normativa ME nº 90, de 28 de setembro de 2021, foi revogada pela Instrução Normativa ME nº 36, de 05 de maio de 2022; IV) A Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021, foi revogada pela Portaria Gab-Depen nº 82, de 10 de maio de 2022.

Mesmo já existindo Instrução Normativa em agosto de 2018 estabelecendo critérios e procedimentos relativos à implementação de programa de gestão (BRASIL, 2018), o Depen não possuía regime de teletrabalho oficialmente institucionalizado. Programa de gestão, de acordo com Brasil (2020c), consiste, basicamente, em um instrumento, aprovado oficialmente por Ministro de Estado, que regulamenta a execução de atribuições em que seus resultados possam ser aferidos. Sendo assim, o Depen seguiu, primeiramente, as orientações emanadas pelo ME através da Instrução Normativa ME nº 19, de 12 de março de 2020 (BRASIL, 2020a) e do Ofício-Circular nº 825/2020/ME (ME, 2020), datado de 13 de março de 2020, os quais observaram os termos da Portaria MS nº 356, de 11 de março de 2020.

Desse modo, publicou, logo em seguida, as Portarias Gab-Depen nº 173, de 15 de março de 2020; e nº 181, de 19 de março de 2020 (DEPEN, 2020b). Nesse mesmo período, o MJSP, por intermédio das Portarias do Ministro nº 125, de 17 de março de 2020, e nº 132, de 24 de março de 2020, também estabeleceu medidas quanto ao exercício de atividades em razão da pandemia de Covid-19. Posteriormente, o Depen editou as Portarias nº 188, de 24 de março de 2020; nº 199, de 06 de abril de 2020; nº 216, de 17 de abril de 2020; nº 316, de 28 de julho de 2020; e nº 54, de 05 de março de 2021. Dentre as cinco Penitenciárias Federais, a única que detalhou a regulamentação do teletrabalho internamente foi a de Porto Velho/RO. Outros setores, como Corregedoria-Geral, Escola Nacional de Serviços Penais e Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais também emitiram normas próprias.

Em 28 de maio de 2021, o MJSP editou a Portaria nº 508. Sendo assim, considerando e obedecendo o disposto, o Depen publicou as Portarias nº 130, de 09 de junho de 2021, e nº 162, de 07 de julho de 2021. Em sequência, foi publicada a Instrução Normativa ME nº 90, de 28 de setembro de 2021. Em consideração, foi editada a Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021, alterada em seu art. 19 pela Portaria Gab-Depen nº 45, de 14 de março de 2022. Em 24 de novembro de 2021, foi editada a Portaria MJSP nº 423. A referida Portaria

prevê que dirigentes de unidade não alcançada diretamente pelos procedimentos gerais estabelecidos, como é o caso do Depen, que possui uma Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas própria, poderá editar ato normativo que determine o respectivo esquema metodológico, em conformidade com a Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020c).

Por fim, considerando a Instrução Normativa ME nº 36, de 5 de maio de 2022 (a qual revogou a Instrução Normativa ME nº 90, de 28 de setembro de 2021, citada no Quadro 7), o Depen, através da Portaria nº 82, de 10 de maio de 2022, estabeleceu o retorno ao trabalho presencial. No entanto, em seu art. 2º, possibilitou a autorização para trabalho remoto em caráter precário, em razão do número insuficiente de estações de trabalho (ou equivalente) em determinados setores do órgão.

4.2. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE TELETRABALHO

4.2.1. CONCEITOS LEGAIS DE TELETRABALHO

Das 26 normas elencadas no Quadro 7, apenas oito apresentam, expressamente, alguma definição acerca do teletrabalho. Como pode ser observado no Quadro 8, as Portarias Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020, e DIPF-PV nº 4, de 25 de março de 2020, consideram “teletrabalho” e “trabalho remoto” como termos sinônimos.

Ademais, com exceção da Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020, (BRASIL, 2020c) e da Portaria MJSP nº 423, de 24 de novembro de 2021, que usam o termo e a mesma definição para “teletrabalho”, todas as outras quatro normas destacadas no Quadro 8 utilizam a expressão “trabalho remoto”.

Outra constatação diz respeito à Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021, que apresenta, no mesmo documento, dois conceitos para trabalho remoto. Ainda pela análise do Quadro 8, percebe-se que a Portaria Gab-Depen nº 130, de 09 de junho de 2021, utilizou a mesma definição dada pela Portaria SE/MJSP nº 508, de 28 de maio de 2021, apenas adaptando e substituindo o vocabulário “MJSP” por “DEPEN”.

Quadro 8. Conceitos legais de teletrabalho no Depen durante a pandemia decorrente da Covid-19.

Norma	Termo utilizado	Definição
Portaria Gab-Depen nº 181, de 19 de março de 2020	teletrabalho/ trabalho remoto	Realização do impulsionamento processual, mediante atuação na plataforma de processo eletrônico SEI, comunicação eletrônica, participação em vídeo ou teleconferências, prestação de informações ou de outras atividades que possam ser realizadas sem a presença física do servidor nas instalações do DEPEN, conforme as competências inerentes ao cargo e à unidade de lotação do servidor.
Portaria DIPP-PV nº 4, de 25 de março de 2020	teletrabalho/ trabalho remoto	Realização do impulsionamento processual, mediante atuação na plataforma de processo eletrônico SEI, comunicação eletrônica, participação em vídeo ou teleconferências, prestação de informações ou de outras atividades que possam ser realizadas sem a presença física do servidor nas instalações do DEPEN, conforme as competências inerentes ao cargo e à unidade de lotação do servidor.
Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020	Teletrabalho	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa
Portaria SE/MJSP nº 508, de 28 de maio de 2021	trabalho remoto	Realização de atividades em meio digital, mediante atuação na plataforma de processo eletrônico SEI, comunicação eletrônica, participação em vídeo ou teleconferências, prestação de informações ou de outras atividades que possam ser realizadas sem a presença física do servidor nas instalações do MJSP, conforme as competências inerentes ao cargo e à unidade de lotação do servidor.
Portaria Gab-Depen nº 130, de 09 de junho de 2021	trabalho remoto	Realização de atividades em meio digital, mediante atuação na plataforma de processo eletrônico SEI, comunicação eletrônica, participação em vídeo ou teleconferências, prestação de informações ou de outras atividades que possam ser realizadas sem a presença física do servidor nas instalações do DEPEN, conforme as competências inerentes ao cargo e à unidade de lotação do servidor.
Instrução Normativa ME nº 90, de 28 de setembro de 2021	trabalho remoto	Execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho, não se confundindo com o teletrabalho decorrente do programa de gestão a que se refere à Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.
Portaria Gab-Depen nº 490, de 08 de novembro de 2021	trabalho remoto	Realização de atividades em meio digital, mediante atuação na plataforma de processo eletrônico SEI, comunicação eletrônica, participação em vídeo ou teleconferências, prestação de informações ou de outras atividades que possam ser realizadas sem a presença física do

		servidor nas instalações do DEPEN, conforme as competências inerentes ao cargo e à unidade de lotação do servidor.
		Execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho, não se confundindo com o teletrabalho decorrente do programa de gestão a que se refere à Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.
Portaria MJSP nº 423, de 24 de novembro de 2021	teletrabalho	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Portaria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Depreende-se também que os conceitos utilizados pelas normativas citadas no Quadro 8 vinculam o teletrabalho (ou trabalho remoto), em apertada síntese, na realização de atividades fora das dependências físicas do órgão, sem a presença *in loco* do servidor, com o emprego de ferramentas digitais. Bem semelhante ao entendimento dado por Nilles (1997) e pela OIT (EUROFOUND; ILO, 2017; OIT, 2020) já citados na Introdução desta dissertação.

4.2.2. CONCEITOS NAS PERCEPÇÕES DOS BME DO DEPEN

Nesta subseção, dá-se abertura ao exame e tratamento, propriamente ditos, dos dados primários coletados através das 15 entrevistas realizadas, inicialmente acerca da definição do teletrabalho, consoante o primeiro objetivo específico estabelecido. Ao se analisar as percepções dos BME participantes deste estudo, resultaram três conceitos, quais sejam: C01 - Trabalho a distância com o uso de TIC; C02 - Desempenho das atividades remotamente; e C03 - Ferramenta adicional de trabalho. A Tabela 3, na sequência, contém a presença e ausência dessas subcategorias, de acordo com cada entrevista.

Tabela 3. Presença e ausência das subcategorias identificadas na categoria "Conceito do Teletrabalho".

Conceito do teletrabalho	E 01	E 02	E 03	E 04	E 05	E 06	E 07	E 08	E 09	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Total P	P %
C01	P	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	3	20,00
C02	A	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	P	P	P	12	80,00
C03	A	A	A	A	A	A	P	A	A	P	A	P	A	A	A	3	20,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: P – Presente; A – Ausente; Total P – Total de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; P % – Percentual de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; C01 – Trabalho a distância com uso de TIC; C02 – Desempenho das atividades remotamente; C03 – Ferramenta adicional de trabalho.

A subcategoria C02, “desempenho das atividades remotamente”, esteve presente em doze das quinze entrevistas realizadas (80,00%). Ou seja, para a maioria dos entrevistados, teletrabalho pode ser encarado com sinônimo de trabalho remoto, em consonância com sua derivação vocabular etimológica (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) e conforme exemplificado nos trechos extraídos das entrevistas a seguir:

E02: Teletrabalho, eu entendo, que é o servidor poder desempenhar as atividades normais dele, do dia a dia, em forma de *homeoffice*, em casa mesmo, onde quer que ele possar estar remotamente.

E04: Eu entendo que é a possibilidade do servidor exercer suas tarefas, ligadas ao seu posto de trabalho, no local diverso do órgão onde ele é lotado.

E10: Teletrabalho, para mim, é uma forma de trabalho em que o servidor desempenha suas atribuições fora do seu local tradicional de trabalho, fora da sua lotação tradicional.

Embora tenha sido menos citada (três BME participantes ou 20,00% das entrevistas), a subcategoria C01, “trabalho a distância com o uso de TIC”, complementa a C02, destacando a utilização de recursos tecnológicos para o exercício das atribuições laborais, indo ao encontro dos ensinamentos trazidos por Filardi, Castro e Zanini (2020), Nogueira e Patini (2012), Santos e Reis (2021), Leite, Lemos e Schneider (2019) e grande parte da literatura, bem como pelos conceitos legais salientados na subseção 4.2.1. Na sequência, exhibe-se o exemplo de citação que reforça a presença de C01 no relato dos entrevistados.

E05: [...] teletrabalho é qualquer trabalho que você não desempenha no local da empresa ou no órgão, e que eu utilize para isso os meios de TI, TI e comunicação... Tecnologia da Informação e Comunicação para eu conseguir desempenhar esse trabalho.

De forma assessória e extensora, a subcategoria C03, “ferramenta adicional de trabalho”, presente também em 20,00% das entrevistas realizadas, reforça a percepção de que o teletrabalho é uma forma de trabalho (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), uma opção ao trabalho convencional feito presencialmente (HAU; TODESCAT, 2018), um regime suplementar

moderno que pode auxiliar, inclusive, na gestão de pessoas da organização (LEITE; LEMOS, 2021b), conforme destacado pelos E07 e E12, respectivamente:

E07: [...] acho que é uma ferramenta a mais de trabalho. [...] Eu vejo que é uma ferramenta a favor. [...] Então, eu vejo como uma ferramenta a mais [...]. Então, realmente, é uma a mais.

E12: Eu acho que foi uma iniciativa por causa da pandemia, né!? Mas que o órgão precisa enxergar como uma ferramenta de trabalho, como uma modernidade, sabe!? E, realmente, encarar, não só como uma motivação da pandemia, mas como forma de gestão dos servidores e uma nova forma de trabalho. E não só vinculada à necessidade de isolamento social. Mas, realmente, como uma gestão de pessoas e uma gestão de trabalho mesmo.

Em consonância com os elementos identificados na Tabela 3, a Figura 4 ilustra e sintetiza o mapa conceitual do teletrabalho, com base no entendimento dos 15 BME do Depen entrevistados.



Figura 4. Mapa mental – conceito de teletrabalho com base na percepção dos BME do Depen entrevistados.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Portanto, feita a exibição da Figura 4 com o desenho e relação nítida dessas três subcategorias conceituais do teletrabalho detectadas, passa-se, no item 4.3., para o exame e explanação dos achados referentes ao segundo objetivo específico da pesquisa.

4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS BME DO DEPEN

Por meio dos relatos colhidos das entrevistas com os BME do Depen, foi possível identificar 34 subcategorias relacionadas às categorias ‘vantagens do teletrabalho’ e ‘desvantagens do teletrabalho’, segmentadas em 22 subcategorias associadas a vantagens e 12

subcategorias pertinentes às desvantagens. A seguir, serão detalhadas e discutidas, separadamente, essas vantagens e desvantagens do referido regime laboral nas subseções 4.3.1 e 4.3.2, respectivamente.

4.3.1. VANTAGENS DO TELETRABALHO

A Tabela 4 compila e apresenta a relação das 22 vantagens do teletrabalho identificadas, com seus respectivos códigos, número de ocorrências e taxa percentual, de acordo com cada uma das 15 entrevistas com os BME do Depen em que estiveram presentes:

Tabela 4. Presença e ausência de subcategorias identificadas na categoria "Vantagens do Teletrabalho".

Vantagens do teletrabalho	E 01	E 02	E 03	E 04	E 05	E 06	E 07	E 08	E 09	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Total P	P %
V01	P	A	A	P	A	A	P	P	A	A	A	A	A	P	A	5	33,33
V02	P	A	A	A	A	A	P	A	A	P	P	A	A	A	P	5	33,33
V03	P	A	A	A	P	A	A	A	A	A	P	P	P	P	A	6	40,00
V04	P	A	P	P	P	P	A	A	P	A	P	P	P	A	A	9	60,00
V05	A	P	P	A	P	P	P	P	A	A	P	P	P	P	A	10	66,67
V06	A	P	P	A	P	A	P	A	P	A	A	A	P	A	A	6	40,00
V07	A	P	A	A	A	P	A	A	P	A	A	A	A	P	A	4	26,67
V08	A	P	P	P	P	A	A	A	A	P	P	A	P	P	A	8	53,33
V09	A	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	P	A	3	20,00
V10	A	P	A	A	P	P	P	A	A	A	A	P	A	A	A	5	33,33
V11	A	A	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	A	11	73,33
V12	A	A	P	A	P	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	20,00
V13	A	A	P	A	P	A	A	A	P	A	A	A	P	P	A	5	33,33
V14	A	A	P	A	A	A	P	A	A	P	P	A	A	A	A	4	26,67
V15	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	2	13,33
V16	A	A	A	P	P	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	3	20,00
V17	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	P	A	P	A	A	3	20,00
V18	A	A	A	P	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	2	13,33
V19	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	2	13,33
V20	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	1	6,67
V21	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	P	P	A	A	A	3	20,00
V22	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	1	6,67

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: P – Presente; A – Ausente; Total P – Total de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; P % - Percentual de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; V01 – Risco reduzido de doenças; V02 – Continuidade das atividades; V03 – Flexibilidade nas relações de trabalho; V04 – Deslocações reduzidas; V05 – Aumento de produtividade; V06 – Redução de gastos pessoais; V07 – Redução do trânsito; V08 – Maior qualidade de vida; V09 – Menor absenteísmo; V10 – Maior concentração; V11 – Diminuição de custos para a organização; V12 – Maior conforto; V13 – Maior conciliação entre vida familiar e profissional; V14 – Suporte tecnológico presente; V15 – Oferta de serviços virtuais; V16 – Maior autonomia. V17 – Gerenciamento por objetivos; V18 – Aumento da possibilidade de recrutamento; V19 – Maior motivação; V20 – Menor exposição à violência; V21 – Economia de recurso público para a sociedade; V22 – Alternativa de regime laboral.

No total, ocorreram 101 menções às vantagens do teletrabalho. Destaca-se a subcategoria V11, “Diminuição de custos para a organização”, que apresentou 73,33% de

presença. Por outro lado, as subcategorias V20, “Menor exposição à violência”, e V22, “Alternativa de regime laboral”, foram indicadas apenas em 6,67% das entrevistas.

A Figura 5, a seguir, ilustra a nuvem de palavras referente às vantagens do teletrabalho, oriunda dos textos das entrevistas dos BME do Depen. No Apêndice G, consta a relação dos vocábulos mais frequentes que geraram essa nuvem de palavras. Além da presença dos vocábulos “trabalho” e “servidor”, observa-se a constância de outros vocábulos alinhados com os elementos identificados na Tabela 4, tais como: “vida”, “produtividade”, “qualidade”, “deslocamento”, “custos”, “economia”, “tempo”, “família” e “trânsito”.



Figura 5. Nuvem de palavras sobre as vantagens do teletrabalho de acordo com os BME do Depen entrevistados.
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

A subcategoria V01, “risco reduzido de doenças” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), relatada em 1/3 das entrevistas, está diretamente conectada com a diminuição do contato com pessoas e redução das chances de contágio e da disseminação de doenças, vislumbrados pelo emprego do teletrabalho, quando comparado a um modelo de trabalho convencional físico ou presencial

(LIZOTE *et al.*, 2021; SANTOS; REIS, 2021). Dentre tais doenças, ressalta-se a causada pelo vírus da Covid-19.

E01: O teletrabalho implantado no Depen foi em razão da pandemia do Covid e à necessidade de isolamento dos servidores. Então, a grande vantagem foi essa. Você diminuiu o contato com outras pessoas, principalmente naquele momento inicial que a gente não sabia exatamente como é que a doença ia ser transmitida ou qual era o grau de transmissão.

A subcategoria V02, “continuidade das atividades” (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021), tem relação, principalmente, com a conservação da força de trabalho e com a ininterrupção da prestação dos serviços. O teletrabalho apresentou-se como uma resposta à crise instalada com a pandemia, bem como uma solução estratégica para manutenção das atividades organizacionais e dos negócios, em um momento em que o isolamento social passou a ser exigido (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; CARILLO *et al.*, 2020; ROCHA *et al.*, 2021). A este respeito, apresenta-se a seguir evidência dessa subcategoria obtida de um dos entrevistados.

E01: Aquela prevenção inicial, você afastava as pessoas, só que as pessoas continuavam a produzir. Diferente de um isolamento em que a pessoa ficasse em casa sem fazer nada. Então a vantagem foi essa! Poder ter esse isolamento e ainda assim encontrar com a força de trabalho do servidor.

A subcategoria V03, “flexibilidade nas relações de trabalho” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), diz respeito à dinâmica e facilidade logística proporcionada pelo teletrabalho, em especial, na desobrigação da presença física do servidor no local padrão de trabalho, na substituição de reuniões presenciais por virtuais e na maleabilidade dos horários laborais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; AGUIAR; DUARTE; SOUZA, 2019; CERIBELI; FERREIRA, 2016; COELHO JR. *et al.*, 2020; FIGUEIREDO *et al.*, 2021; MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Para ilustrar a evidência dessa subcategoria nas entrevistas, apresenta-se o trecho na sequência.

E12: mais flexibilidade nos horários para produção [...] O controle do tempo pelo próprio servidor que escolhe qual melhor momento para produzir a entrega. [...] você consegue escolher seus horários [...]. As reuniões acontecem de forma virtual, então você diminui, por exemplo, a necessidade de viagens, de descolamentos mesmo. Até na mesma cidade, para visitar outros órgãos.

A subcategoria V04, “deslocações reduzidas” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), esteve presente nas narrativas de nove entrevistados. No estudo de Santos e Reis (2021), esse foi o principal fator positivo encontrado da prática do teletrabalho. De acordo com Squaiella, Marchelli e Righi (2017), o teletrabalho é uma das ações potenciais para a descentralização urbana e para mitigar os demorados trajetos em regiões metropolitanas. Além disso, há uma maximização do tempo, tendo em vista o período que é ganho em razão da não necessidade de se deslocar até o trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Para Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020), a diminuição de deslocamentos impacta, de forma benéfica, na saúde do teletrabalhador. Trecho de entrevista que corrobora a presença dessa subcategoria é exibido na sequência.

E13: Como eu não vou precisar me deslocar até a sede. No caso meu aqui, eu gasto, mais ou menos, uma hora para ir e uma hora para voltar. Então eu já tenho duas horas a mais, livres no meu dia.

Dentre as subcategorias identificadas como vantagens do teletrabalho, consta a subcategoria V05, “aumento de produtividade” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; MISHIMA-SANTOS; RENIER; STICCA, 2020; SQUAIELLA; MARCHELLI; RIGHI, 2017). Esta subcategoria esteve presente no texto das entrevistas de 66,67% dos BME participantes do estudo. A melhoria no desempenho e na eficiência ocasionada com o teletrabalho também é lembrada por Filardi, Castro e Zanini (2020), Hau e Todescat (2018) e Takano *et al.* (2020). Na sequência, evidência da subcategoria em trecho de entrevistado.

E03: A gente teve, inclusive, um aumento de produtividade. [...] A gente chegou a índices, a resultados que ainda não tínhamos conseguido no passado, de forma que foram só pontos positivos.

A subcategoria V06, “redução de gastos pessoais” (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021; MARQUES; BACKES, 2021), indicada por Filardi Castro e Zanini (2020) como uma vantagem estrutural, engloba diminuição de custos para o indivíduo com alimentação, transporte e vestuário (COELHO JR. *et al.*, 2020; FIGUEIREDO *et al.*, 2021; HAU;

TODESCAT, 2018; NOHARA *et al.*, 2010; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Na sequência, cita-se evidência dessa subcategoria, com base no relato do entrevistado E5:

[...] Pro servidor, também tem uma redução de custos. Transporte, alimentação, vestuário. Não há necessidade de comprar roupas para ficar em casa.

A subcategoria V07, “redução do trânsito” (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020), foi mencionada em quatro entrevistas. Uma diminuição do congestionamento de trânsito tem impacto, sobretudo, nas metrópoles e grandes centros urbanos, o que, conseqüentemente, pode mitigar os encargos com transportes coletivos (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Outro efeito da atenuação do tráfego, apesar de não explicitado pelos participantes da pesquisa, é a redução da poluição (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; GIOVANIS, 2018; GUERRA *et al.*, 2020; TAKANO *et al.*, 2020). Na sequência, apresenta-se evidência dos dados primários sobre a referida subcategoria.

E09: [...] para a sociedade, vai melhorar o trânsito, por exemplo. O trânsito, para a sociedade, vai ser bem melhor. Em algumas capitais, em que o trânsito é caótico, [...] melhoraria em muito a vida da sociedade, o teletrabalho.

Dentre as subcategorias que se referem à vantagem do teletrabalho também, segundo 53,33% dos entrevistados, consta a subcategoria V08, “maior qualidade de vida” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Tal subcategoria está associada à maximização e à melhor organização do uso do tempo livre para afazeres pessoais (HAU; TODESCAT, 2018) e, até mesmo, ao bem-estar e a um menor convívio indesejável no ambiente profissional (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Em complemento, segue evidência no relato do entrevistado E10 a respeito dessa subcategoria:

[...] Sem falar na seara da qualidade de vida do servidor, né?! Que também é uma grande vantagem você ter um servidor com uma qualidade de vida melhor.

A maior disponibilidade do servidor para o trabalho e a redução de afastamentos por motivos indeterminados foram captados com a presença da subcategoria V09, “menor absenteísmo” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). De acordo com Santos, Lambarine e Moreira (2014, p. 36), a prática do teletrabalho assegura que um funcionário “possa estar

disponível a qualquer tempo e em qualquer lugar”. Figueiredo et al. (2021) citaram o absentismo praticamente nulo como um dos pontos positivos do teletrabalho para as organizações. Reforçando essa questão, para Haubrich e Froehlich (2020), os teletrabalhadores se ausentam pouco, utilizando menos licenças e, portanto, dando maior retorno sobre seus salários. Evidência a respeito da presença dessa subcategoria no relato do entrevistado E14 consta a seguir:

[...] Acredito que vai haver redução de afastamento do servidor, atestado médico, absenteísmo. Então, esses índices devem melhorar.

Menos distrações, interrupções e interferências no horário de trabalho corroboram a presença da subcategoria V10, “maior concentração” do indivíduo (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O aumento da capacidade e da facilidade de concentração em decorrência do teletrabalho também foram destacados por Figueiredo et al. (2021) e Hau e Todescat (2018). Tal elemento foi extraído da fala de cinco entrevistados, dentre eles o E06, cujo trecho é apresentado na sequência:

[...] Para pensar, para raciocinar, para fundamentar alguma coisa. É muito mais quieto.

A subcategoria V11 “diminuição de custos para a organização” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018) esteve presente em mais de 73% das entrevistas, estando associada à vantagem do teletrabalho. A subcategoria V11 contempla a redução de gastos com energia elétrica, água, aluguel, infraestrutura e serviços (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), indo ao encontro dos achados por Nogueira Filho et al. (2020), que concluíram que o regime do teletrabalho trouxe economia financeira e racionalização de custos para o MJSP, entidade ao qual o Depen é vinculado. Na sequência, complementa-se com evidência dessa subcategoria no relato de entrevistado.

E04: o que eu penso como vantagem é a redução dos custos operacionais, que ocorrem da redução do efetivo presente no órgão, que num curto prazo me parece que reflete nas contas de consumo, como água, energia. E num longo prazo, caso isso seja adotado como padrão, eu imagino que pode vir a reduzir, inclusive, custos como manutenção do imóvel, bens móveis que podem ser reduzidos, serviços que podem ser reduzidos, como vigilância, copeiragem e brigada de incêndio, por exemplo.

A subcategoria V12, “maior conforto”, foi registrada em três entrevistas e relaciona-se com uma melhor comodidade e ergonomia para o trabalhador, de laborar de casa ou de qualquer outro ambiente de sua preferência (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; COELHO JR. *et al.*, 2020; NOHARA *et al.*, 2010; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Segue, em complemento, evidência de sua presença no relato do entrevistado E03:

[...] Se quiser residir em outra cidade, pode residir. Trabalha no conforto da sua casa, do seu lar, no ar-condicionado, da forma que ele quiser.

A subcategoria V13 “maior conciliação entre vida familiar e profissional” (ABBAD *et al.*, 2021; HAU; TODESCAT, 2018) foi uma vantagem do teletrabalho identificada por 1/3 dos entrevistados. Além da melhor compatibilidade entre o trabalho e a vida doméstica, possibilitada pela otimização do tempo, tal vantagem diz respeito, principalmente, a uma maior interação com a família (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), conforme exposto pelo entrevistado E14:

[...] Eu entendo que o teletrabalho em si [...] tem outras vantagens. Que é a possibilidade do servidor se organizar na sua casa, do servidor ter mais tempo com a família.

Para quatro entrevistados, a subcategoria V14, “suporte tecnológico presente”, foi incluída como uma vantagem do regime de teletrabalho no Depen. Segundo Guerra *et al.* (2020), o amparo fornecido pelos recursos de TIC é primordial para o desenvolvimento do teletrabalho, pois auxilia a comunicação entre os membros envolvidos, contribuindo também nas táticas de gestão das atividades e na racionalização, colaborativa e transparente, do trabalho em si. Na sequência, apresentam-se evidências dessa subcategoria no relato de três entrevistados.

E07: Hoje tem *Teams*, hoje tem *WhatsApp*. São ferramentas que agregam, hoje, o nosso trabalho, realmente.

E10: Dentro do administrativo, com pequenas exceções, praticamente todas as áreas podem ser remotizadas.

E11: [...] o tratamento das nossas demandas [...]. É muito possível você fazer todo esse trabalho através do trabalho a distância, do teletrabalho.

A subcategoria V15, “oferta de serviços virtuais” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), tem conexão com a maior acessibilidade e facilidade para o usuário aos serviços, bem como com uma maior digitalização pela Administração Pública (OIT, 2020). Tal vantagem foi exposta, em apertada síntese, pelo E11, na sequência.

Cada vez mais, você percebe que o serviço público está passando [...] por um processo de digitalização. Cada vez mais, você vai ter ferramentas que vão propiciar essa possibilidade do usuário poder acessar os serviços públicos através desses instrumentos, dessas plataformas digitais. O serviço público, cada vez mais, está usando isso. Está aí o nosso SEI! A gente nem imaginava que íamos nos livrar daqueles processos físicos.

Ainda com relação à subcategoria V15, no estudo de Nogueira Filho *et al.* (2020), observa-se que a demanda da sociedade por serviços públicos mais eficientes vem elevando-se aceleradamente e o uso de instrumentos tecnológicos que promovam o teletrabalho pode ajudar nesse processo de modernização.

Dentre as subcategorias identificadas pelos entrevistados e vinculadas às vantagens do teletrabalho, também está a subcategoria V16, “maior autonomia” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Essa autonomia do trabalhador abrange organizar e ordenar as tarefas, como também escolher a melhor maneira de exercer suas atribuições profissionais, sem a necessidade de uma supervisão direta, *in loco* (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MELLO *et al.*, 2014). Evidência sobre essa subcategoria consta do relato do entrevistado E04, conforme exposto a seguir:

[...] Teletrabalho pressupõe que o servidor tem autonomia de exercer suas funções sem a necessidade de um *input* da chefia.

A subcategoria V17, “gerenciamento por objetivos” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002), foi citada por três entrevistados. Para estes, uma maior visão voltada à gestão por resultados tende a combater, de certa forma, o presenteísmo, dando maior importância às entregas e à produção do que ao fato do indivíduo estar, fisicamente, na repartição. A respeito da presença dessa subcategoria, exibe-se o relato do entrevistado E04, na sequência.

Cabendo a chefia visualizar os resultados do servidor e não ficar se preocupando em colocar tarefas para que o servidor faça, para ter certeza de que ele está trabalhando. [...] Não é necessário ter um chefe verificando o que o servidor está fazendo e, sim, o chefe estar verificando o resultado dos processos.

A subcategoria V18, “aumento da possibilidade de recrutamento”, está correlacionada com a maior atratividade e facilidade para seleção e retenção de colaboradores qualificados pelas organizações. Tal subcategoria, presente no relato de duas entrevistas, encontra embasamento teórico em Fuhr e Pociask (2011), Leite e Lemos (2021b), Park e Cho (2020), Pérez, Sánchez e Carnicer (2002), Pires, Melo e Rodrigues (2020) e Tavares *et al.* (2021). Apresentam-se, na sequência, evidências de presença dessa subcategoria no relato dos entrevistados E04 e E10.

E04: O teletrabalho, ele já é, no mercado hoje, regra! Hoje você tem dificuldade de contratar alguém, se você disser: “olha, só quero presencial!”

E10: [...] com a possibilidade do trabalho remoto, muitas vezes o agente pode escolher o cara mais capacitado para fazer o trabalho [...]. Com certeza, facilitaria o recrutamento, porque há desvantagem do administrativo em relação à atividade de segurança. Ninguém quer vir para o administrativo.

A subcategoria V19, “maior motivação”, ocorrida em 13,33% das entrevistas como uma vantagem do teletrabalho, está diretamente ligada à satisfação profissional consequente da adoção do referido regime (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; COELHO JR. *et al.*, 2020; FIGUEIREDO *et al.*, 2021; HAU; TODESCAT, 2018; KWON; JEON, 2020), como pode ser visto no trecho descrito a partir do relato do entrevistado E13, a seguir:

Aí aquela coisa, motivação. A gente vê isso como um benefício [...]. A gente vê que tem que dar algo em troca. [...] Você se sente um pouco mais motivado, e isso vai refletir no seu trabalho, em tudo.

A subcategoria V20, “menor exposição à violência” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), alinha-se com o discurso de diminuição de riscos ao servidor que atua em um órgão de segurança pública, como o Depen, que, inclusive, já foi alvo de atentados cometidos por organizações criminosas (ROCHA, 2020). Essa preocupação com a segurança (BARROS; SILVA, 2010) foi salientada, pelo entrevistado E10 como uma vantagem proporcionada pelo teletrabalho.

A gente tem uma segurança para o servidor, que não fica exposto ao traslado diário, que é um item que acrescenta risco à vida e à integridade do servidor. [...] Então, já começa por uma segurança, da redução da exposição do servidor ao risco.

O teletrabalho possibilita diminuir o desperdício de capital financeiro e, quando se trata de entidades governamentais, pode gerar, conseqüentemente, uma economia de recursos. A este respeito, a subcategoria V21, “economia de recurso público para a sociedade”, identificada por três entrevistados, permite que tal economia possa contribuir para atender as demandas e necessidades dos cidadãos de maneira mais efetiva e satisfatória (GUERRA *et al.*, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Relato do entrevistado E12 serve para ilustrar a presença dessa subcategoria dos dados primários coletados:

[...] A sociedade gasta menos para o serviço público funcionar [...]. Então, isso tudo gera economia de recursos.

A subcategoria V22, “alternativa de regime laboral” (HAU; TODESCAT, 2018), foi identificada como uma vantagem do teletrabalho por um entrevistado. Quando estudado como uma opção adicional de trabalho, tal regime pode ajudar, inclusive, no combate ao desemprego (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019), além de apresentar-se como um instrumento de acessibilidade e inclusão social (MELLO *et al.*, 2014; SILVA; GILIO, 2020). A seguir, evidencia-se a presença dessa subcategoria no relato do entrevistado E11.

A gente está diante de um momento muito emblemático [...]. É algo se apresenta. [...] Eu acho que o teletrabalho vai se apresentar, sim, como uma alternativa. Ele continua. Ele não vai ser extinto. [...] Então, hoje, a gente sabe que a presença de um servidor, por exemplo, lá no Pará, [...], trabalhando ainda de maneira tele, assessorando o estado, assessorando a implementação no acompanhamento e em um monitoramento de políticas públicas, vai ser super interessante.

4.3.2. DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Do mesmo modo em que foi efetuado na subseção 4.3.1, nesta subseção apresenta-se a análise dos resultados e discussão sobre as desvantagens do teletrabalho.

Inicialmente, a Tabela 5 exhibe as doze subcategorias vinculadas à categoria ‘desvantagens do teletrabalho’. A referida Tabela exhibe, em cada linha, a quantidade detalhada de entrevistas dos BME do Depen cuja narrativa contemplou a presença de cada subcategoria (50 vezes no total), com respectiva porcentagem de presença.

Tabela 5. Presença e ausência das subcategorias identificadas na categoria "Desvantagens do Teletrabalho".

Desvantagens do teletrabalho	E 01	E 02	E 03	E 04	E 05	E 06	E 07	E 08	E 09	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Total P	P %
D01	P	P	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	P	A	4	26,67
D02	P	A	A	P	P	A	A	A	A	A	P	A	P	P	A	6	40,00
D03	P	P	A	P	A	A	P	P	A	A	P	P	A	A	A	7	46,67
D04	P	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	2	13,33
D05	A	P	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	P	A	A	3	20,00
D06	A	A	P	P	A	P	P	A	A	P	A	A	A	A	P	6	40,00
D07	A	A	A	P	A	P	A	A	A	A	A	A	A	P	A	3	20,00
D08	A	A	A	P	A	A	A	P	A	A	P	P	A	P	A	5	33,33
D09	A	A	A	A	P	P	P	P	P	A	A	A	A	A	A	5	33,33
D10	A	A	A	A	A	A	P	P	P	A	A	P	A	A	A	4	26,67
D11	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	P	A	A	A	A	2	13,33
D12	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	P	P	3	20,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: P – Presente; A – Ausente; Total P – Total de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; P % – Percentual de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; D01 – Compulsoriedade em decorrência da pandemia; D02 – Isolamento profissional; D03 – Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho; D04 – Redução de produtividade; D05 – Dificuldade de comunicação com a equipe; D06 – Limitação para determinadas funções; D07 – Sobrecarga de trabalho; D08 – Falta de preparo para o teletrabalho; D09 – Conflito entre trabalho e vida pessoal; D10 – Possibilidade de redução da remuneração; D11 – Falta de reconhecimento; D12 – Resistência da organização ao teletrabalho.

A Figura 6, a seguir, refere-se à nuvem de palavras oriunda das desvantagens do teletrabalho, na opinião desses mesmos BME do Depen entrevistados. O Apêndice G consta as palavras que mais apareceram, naqueles trechos classificados como desvantagem do teletrabalho, no *software NVivo*. Além das palavras ‘trabalho’ e ‘servidor’, já identificadas também no caso da nuvem de palavras referente às vantagens do teletrabalho, destacam-se os termos “casa”, “órgão”, “comunicação”, “pública”.



Figura 6. Nuvem de palavras sobre as desvantagens do teletrabalho de acordo com os BME do Depen.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

A forma impositiva e repentina em que se implementou o teletrabalho devido à crise da Covid-19 foi enxergada como um fator negativo, identificada nas entrevistas como subcategoria D01, “compulsoriedade em decorrência da pandemia”. Esta subcategoria está fundamentada teoricamente por Abbad et al. (2021), Chong, Huang e Chang (2020) e Rocha et al. (2021), podendo ser resumidamente descrita evidência a respeito dela no trecho colhido com o E14.

O teletrabalho [...] foi implementado de forma abrupta, na minha opinião. [...] aqui [...], foi muito mais um afastamento de forma, praticamente, coercitiva mesmo [...]. Então, a desvantagem foi essa questão de ter sido implementado de forma muito abrupta. Foi, eu me lembro, numa segunda-feira, a gente estava trabalhando e chegou a determinação que na terça era para todo mundo ficar em teletrabalho. Então, foi muito isso né?! Compulsório.

A subcategoria D02, “isolamento profissional”, foi apontada por 40,00% dos entrevistados como uma desvantagem do teletrabalho e baseia-se em Carillo et al. (2020), Figueiredo et al. (2021), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020). Segundo Rocha e Amador (2018, p. 160), “a produção típica do trabalhador adequado ao teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do trabalho”. No estudo de Barros e Silva (2010), por exemplo, a sensação de isolamento foi o ponto negativo mais mencionado pelos participantes. Na sequência, apresenta-se evidência desta subcategoria na narrativa do entrevistado E14.

É uma espécie de isolamento mesmo. [...] Então causou, como desvantagem, um afastamento do servidor. [...] Então é muito comum o servidor que se sentiu isolado no âmbito do trabalho [...].

A subcategoria D03, “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho”, baseia-se em Figueiredo et al. (2021) e foi a desvantagem do teletrabalho que ocorreu em 46,67% das entrevistas. Vincula-se à dificuldade de gestão (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021) e tem conexão com uma falta de infraestrutura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) capaz de auxiliar no controle e monitoramento das atividades pelos chefes e líderes, conforme exemplificado pelo trecho do relato do entrevistado E12, a seguir.

Alguns gestores têm dificuldades em gerir equipes, em lidar com esse novo formato. [...] Eu acho que aqui, por exemplo, [...] essa questão da dificuldade de medir as entregas. Talvez ainda não tenha um formulário próprio. [...] Ainda não tem essa cultura de como mensurar. Porque não é só a quantidade de processos.

Embora o aumento de desempenho tenha sido uma das principais vantagens indicadas (subseção 4.3.1), a subcategoria D04 “redução de produtividade”, em razão do teletrabalho, também foi registrada em duas das 15 entrevistas realizadas, estando esta subcategoria baseada em Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017). Trecho de uma dessas duas entrevistas, com o entrevistado E01, é demonstrado na sequência.

A impressão que eu tenho é de que cai um pouco a produtividade. A impressão que eu fiquei desse período é que a produtividade caiu um pouco por conta disso. [...] a minha impressão é que a gente acaba prejudicando um pouco essa questão da produtividade.

Um efeito indesejável ocasionado pelo teletrabalho, extraído em 20,00% das entrevistas, é materializado pela presença da subcategoria D05, “dificuldade de comunicação com a equipe”, a qual se baseia em Filardi, Castro e Zanini (2020) e em Vilarinho, Paschoal e Demo (2021). A pesquisa de Barros e Silva (2010) revelou que existem circunstâncias em que a distância física e a interação quase exclusiva ao meio virtual criam obstáculos, pois uma comunicação direta, face a face, possibilita maior compartilhamento de sentidos e, conseqüentemente, menor propagação de ruídos, conforme exposto pelo relato do entrevistado E13:

Às vezes, um ruído de comunicação. Eu percebo que [...] algumas instruções, algumas reuniões são mais produtivas quando é pessoal, que você não tem aquele ruído. Às vezes pelo *Teams* aqui, por exemplo, a gente não consegue nem ver o rosto da pessoa. Então, a gente não consegue ler as expressões dela. Então, às vezes, pode gerar um ruído. Às vezes a gente fala alguma coisa e é interpretado mal pela pessoa. Enfim, eu creio que tenha, às vezes, esse prejuízo na comunicação.

O teletrabalho não é aplicável a qualquer tipo de trabalho. Essa desvantagem foi evidenciada pela subcategoria D06, “limitação para determinadas funções”, e ocorreu em 40,00% das entrevistas, estando baseada em Coelho Jr. et al. (2020) e Haubrich e Froehlich (2020). Ela tem, inclusive, ligação com atribuições finalísticas exercidas por alguns servidores do Depen. Para essas atividades-fim, a adoção do referido regime ocasionaria redução de trabalhadores em possíveis crises emergenciais e, conseqüentemente, o desguarnecimento da segurança operacional, configurando, portanto, a inviabilidade do teletrabalho para as funções

exercidas por esse grupo de trabalhadores (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Evidência a respeito dessa subcategoria é citada na sequência com base no relato do entrevistado E06:

[...] A gente sabe que as atribuições e competências [...], às vezes, não permitem essa possibilidade de trabalhar em casa.

De acordo com três entrevistados, identificou-se a subcategoria D07, “sobrecarga de trabalho”, baseada em Abbad et al. (2019), Abbad et al. (2021); Figueiredo et al. (2021) e Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020). Essa sobrecarga pode desencadear problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) e um aumento de estresse, principalmente no contexto da pandemia, e ser um dos riscos da implementação do teletrabalho (GÓMEZ *et al.*, 2020). Os trechos dos entrevistados E04 e E06, na sequência, evidenciam a presença dessa subcategoria nos relatos analisados dos BME.

E04: fica difícil mensurar e isso acaba sobrecarregando a chefia, que tem que ficar, vamos dizer assim, verificando se o servidor está realmente produzindo no teletrabalho [...] em alguns momentos, isso pode trazer até algum estresse para a chefia, porque ela necessita ficar controlando o servidor.

E06: Como eu falei de poder trabalhar mais, às vezes isso possa ser uma desvantagem. Trabalhar demais. Você não sabe a hora de começar, a hora de parar. [...] Ficaria muito puxado.

A subcategoria D08, “falta de preparo para o teletrabalho”, esteve presente em cinco entrevistas e baseia-se em Barros e Silva (2010). Ela engloba, além da ausência de um plano prévio, a carência por capacitações e treinamentos específicos a todos envolvidos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Evidência dessa subcategoria pode ser observada na narrativa do entrevistado E14:

O teletrabalho no Depen foi implementado de forma abrupta, na minha opinião. Sem uma preparação do órgão, sem uma preparação dos gestores ou dos subordinados em si. [...] Não houve nenhuma outra preparação em relação a isso. [...] o gestor não estava preparado. Então, ele não sabia o que fazer. Não sabia como lidar com sua equipe. O próprio subordinado não sabia como que deveria ser esse teletrabalho. Então ele não havia preparado um ambiente de trabalho. [...] Acho que deve haver uma capacitação, uma orientação por parte do setor responsável pela gestão de pessoas, para que seja então implementado de fato.

Ainda a respeito das evidências da subcategoria D08, segundo Carillo et al. (2020), os trabalhadores e as instituições não estavam homoganeamente preparados para enfrentar a

adoção em larga escala do teletrabalho. Não houve um planejamento (ABBAD *et al.*, 2021). Segundo Haubrich e Froehlich (2020), isso é primordial para uma implementação efetiva do regime em questão.

A subcategoria D09, “conflito entre trabalho e vida pessoal”, baseia-se em Filardi, Castro e Zanini (2020), Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Zhang et al. (2020) e foi relatada por 1/3 dos BME entrevistados. O teletrabalho, segundo estes BME, pode dificultar a rotina, o equilíbrio e a desvinculação entre a vida doméstica e profissional do trabalhador (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Evidência dessa subcategoria é exemplificada com base no relato do entrevistado E06, a seguir.

Você não saber a divisão entre coisas de casa e trabalho. Você ficar preso ao trabalho em casa. [...] a mistura entre trabalho e casa. Tem que saber lidar com isso [...]. Tem que saber dividir isso. [...] Eu gosto também de trabalho no local, porque, igual eu falei no início, ele divide, ele limita a parte privada. Vida privada e o trabalho. Não mistura os dois.

A subcategoria D10, “possibilidade de redução da remuneração”, foi identificada como uma desvantagem do teletrabalho por quatro entrevistados. Com a adoção integral do teletrabalho, existe a possibilidade de afetar a remuneração de servidores específicos que recebam adicional de insalubridade, por exemplo os Agentes Federais de Execução Penal (ou Policiais Penais Federais) e os Especialistas. De acordo com Brasil (2020c) e Brasil (2022), o pagamento de adicionais ocupacionais é vedado para servidores que exerçam suas atividades remotas. A evidência dessa subcategoria foi constatada no trecho do entrevistado E08, na sequência.

A gente tem também uma situação de reflexo remuneratório dos Agentes Federais de Execução Penal e dos Especialistas, que também é um problema administrativo. O servidor acaba tendo que ter desconto na folha de pagamento, por conta de determinados afastamentos, um deles, inclusive, é o do trabalho remoto. E são coisas, assim, que a Administração precisa resolver. Que não necessariamente tem uma ligação direta com o trabalho remoto, mas que perpassa por uma situação de reforço da estrutura mesmo do órgão, de carreira, enfim.

Para dois entrevistados, houve a identificação da subcategoria D11, “falta de reconhecimento” da prática do teletrabalho, a qual tem respaldo em Filardi, Castro e Zanini, (2020) e Nohara et al. (2010). Alguns trabalhadores não se sentem vistos por seus interlocutores

organizacionais (BARROS; SILVA, 2010). De acordo com Kazekami (2020), os sujeitos que laboram em seus próprios ambientes domiciliares não são reconhecidos como trabalhadores, de fato, podendo gerar, até mesmo, certo preconceito contra esses trabalhadores (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Na sequência, consta a presença de relato do entrevistado E11 que corrobora a presença dessa subcategoria.

Existe essa ideia, ainda muito ruim, do teletrabalho. [...] E quando você associa isso ao serviço público, mais ainda. Então, assim, eles: ‘Ah, já não fazem nada e agora não vão nem ir ao trabalho.’ Então eu acho que a gente precisa trabalhar com essa imagem. Desmitificar esses preconceitos. [...] para que haja aceitabilidade do teletrabalho.

Por fim, a subcategoria D12, “resistência da organização ao teletrabalho”, foi também identificada em 20,00% das entrevistas como uma desvantagem do teletrabalho. A subcategoria, ainda, encontra embasamento teórico em Araujo *et al.* (2021), Castro *et al.* (2020), Guerra *et al.* (2020) e OIT (2020). Para Santos, Lambarine e Moreira (2014), não só as instituições, mas também as pessoas fazem com que exista uma resistência quanto à adoção do regime. Evidências da referida subcategoria D12 constam da sequência extraída do E08 e do E14.

E08: Então, eu acho que é uma tendência, mas existem resistências que precisam ser enfrentadas e rebatidas tecnicamente.

E14: Antes, como eu já atuava na gestão de pessoas do órgão, já havia a ideia de implementação do teletrabalho. Já tinham vetado essa ideia. Já havia essa intenção de se trazer o teletrabalho, de implementação, de uma coisa mais... Com calma, muito mais aos poucos mesmo. E era rechaçado e tal.

Por fim, concluídas as argumentações, detalhando cada uma das subcategorias das desvantagens do teletrabalho, dá-se sequência ao agrupamento das referidas vantagens e desvantagens segundo as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade.

4.4. AGRUPAMENTO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO SOB AS PERSPECTIVAS DO TRABALHADOR, DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE

Fazendo referência à Tabela 4 e à Tabela 5, e às discussões fundamentadas teoricamente, contidas nas subseções 4.3.1 e 4.3.2, apresentam-se, na sequência, representações visuais,

embasadas por Figueiredo et al. (2021), com a classificação das subcategorias indicativas da vantagem e da desvantagem do teletrabalho previamente identificadas pelos BME, sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade (BARROS; SILVA, 2010; NOGUEIRA; PATINI, 2012; ROCHA; AMADOR, 2018; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Cada subcategoria pode trazer vantagens ou desvantagens em mais de uma perspectiva concomitantemente, no entanto, neste estudo, foram unicamente categorizadas naquele aspecto em que se configura predominante. Primeiro, na Figura 7, ilustram-se as vantagens (ao lado esquerdo) e as desvantagens (ao lado direito) do teletrabalho, com seus respectivos códigos, relacionadas ao trabalhador.



Figura 7. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva do trabalhador.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da Tabela 4; D__ – Desvantagem nº __ da Tabela 5.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Da análise da Figura 7, é possível verificar que, quanto à perspectiva do “trabalhador” (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FIGUEIREDO *et al.*, 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002;

TASCETTO; FROEHLICH, 2019), existem dez vantagens e seis desvantagens do teletrabalho vinculadas.

Já a Figura 8, seguindo o mesmo padrão de agrupamento, corresponde às vantagens (ao lado esquerdo) e às desvantagens (ao lado direito) do teletrabalho, com seus respectivos códigos, associados à organização.



Figura 8. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da organização.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da Tabela 4; D__ – Desvantagem nº __ da Tabela 5.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se, pelo exame da Figura 8, que há sete vantagens e seis desvantagens do teletrabalho sob a perspectiva da “organização” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; TASCETTO; FROEHLICH, 2019).

Finalmente, a Figura 9, na sequência, contém os elementos identificados nas entrevistas com os 15 BME do Depen, sob a perspectiva da sociedade.

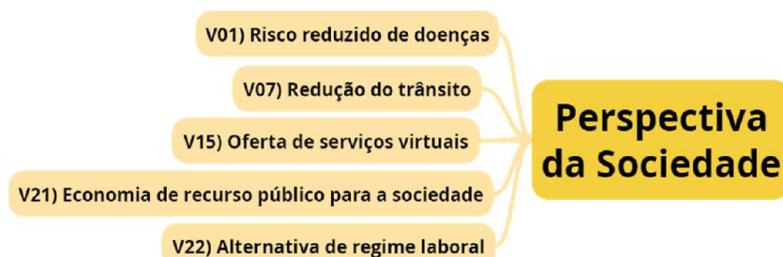


Figura 9. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da sociedade.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da Tabela 4.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se a relação de cinco vantagens sob a perspectiva da “sociedade” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Dentre os elementos desvantajosos do teletrabalho, nenhum foi conectado a um prejuízo ou risco direto à sociedade em si. Para Taschetto e Froehlich (2019), o teletrabalho é uma opção para transtornos que possam afetar na rotina dos indivíduos, capaz de garantir, em muitas situações, um efeito benéfico para a sociedade como um todo.

Portanto, considerando o total de 34 vantagens e desvantagens identificadas, a perspectiva do trabalhador consta de 47,05% desse total, a perspectiva da organização consta de 38,24% desse total, e a perspectiva da sociedade ocorre em 14,71% do total, sendo que a perspectiva da sociedade se vincula, apenas, às vantagens do teletrabalho.

4.5. PERCEPÇÃO DOS BME SOBRE A MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO NO DEPEN

Da mesma maneira em que foi feita nas subseções 4.2 e 4.3, a Tabela 6 diz respeito aos cinco elementos da categoria de “Manutenção do Teletrabalho no Depen” identificados, com o número de ocorrências e percentual de cada uma, de acordo com a presença (ou ausência) dessas nas entrevistas com os 15 BME:

Tabela 6. Presença e ausência das subcategorias da categoria "Manutenção do Teletrabalho no Depen".

Manutenção do teletrabalho no Depen	E 01	E 02	E 03	E 04	E 05	E 06	E 07	E 08	E 09	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Total P	P %
M01	P	A	A	A	A	A	P	A	A	A	P	A	A	A	P	4	26,67
M02	A	P	A	P	A	A	A	P	A	A	P	A	A	A	A	4	26,67
M03	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	A	P	P	A	A	3	20,00
M04	A	A	A	A	P	P	A	P	P	P	A	A	A	P	P	7	46,67
M05	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	A	1	6,67

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: P – Presente; A – Ausente; Total P – Total de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; P % – Percentual de entrevistados que indicaram a subcategoria presente; M01 – Favorável ao teletrabalho, desde que em regime híbrido/misto; M02 – Favorável ao teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão; M03 – Adepto à manutenção e à implementação definitiva do teletrabalho; M04 – Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios; M05 – Favorável ao teletrabalho, desde que em regime diferenciado por cargos/carreiras.

Ao serem indagados sobre a possibilidade de manutenção do teletrabalho no Depen, os entrevistados mostraram-se, unanimemente, favoráveis à continuação do regime no órgão. No entanto, em determinados casos, algumas condicionantes foram destacadas para tal posição.

A primeira condicionante a ser comentada diz respeito à subcategoria M04, referente à normatização e ao estabelecimento de critérios claros e objetivos, conforme registrado nas narrativas dos entrevistados E06 e E09, respectivamente:

E06: Eu acho que deveria ser mantido, desde que fossem estabelecidos determinados critérios, né?! E fosse normatizado, digamos assim, através de Portaria ou qualquer outra norma. [...] Então se tiver implantado uma situação, uma especificação, normativa de como vai funcionar, não vejo problema de se ter esse teletrabalho [...].

E09: Tem que haver regras e tem que haver fiscalização para dar certo. [...] Eu acho que é bem proveitoso. Bem proveitoso no Depen. Seria bem produtivo para sociedade se houvesse a instituição do teletrabalho em si. [...] Eu acredito que ele deve ser mantido, sim. [...] eu acredito que é de grande valia. Eu acredito que, quando houver essa regulamentação, vai ser mais exercida a questão do teletrabalho. E vai ser proveitoso tanto para o servidor quanto para a Administração Pública.

Um desses critérios que deve ser ressaltado é a instituição de um programa piloto, assim como ocorreu no MJSP (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Um teste preliminar pode auxiliar no regramento e adequação de um possível e futuro regime de teletrabalho em caráter definitivo.

Assim pontuou, por exemplo, o E08:

Até a experiência que eu tenho com os servidores que trabalham diretamente comigo, eu posso dizer que ela foi benéfica. [...] Eu acho que a gente precisa estabelecer esses critérios e implementar um piloto. Para saber como que está acontecendo.

Nesse sentido, apesar de ter sido identificada como uma das desvantagens do teletrabalho no atual contexto vivenciado, a subcategoria D01, “compulsoriedade em decorrência da pandemia”, pode ser vista, de certo modo, já como um projeto experimental, conforme afirmado pelo E02 e E03, respectivamente:

E02: O que foi implantado foi meio que um caráter emergencial, né?! E serviu um pouco como um piloto.

E03: Apesar dele estar em caráter precário, eu acho que [...] durante a pandemia teve a comprovação de que não tem nenhum óbice técnico pra gente não ter a implantação do teletrabalho.

Leite e Lemos (2021a) analisaram um projeto piloto de teletrabalho na UDESC e concluíram que a seleção do perfil mais adequado e o alinhamento da cultura organizacional é primordial para um programa efetivo. Steil e Barcia (2001) sugeriram que as instituições conduzam um projeto piloto antes da implantação em larga escala do teletrabalho, possibilitando levantamentos de ajustes e rearranjos necessários para a sua real efetivação.

Outra subcategoria, ocorrida em 26,67% das entrevistas, é a M01, “favorável à manutenção do teletrabalho no Depen, desde que em regime híbrido (ou misto)”. Essa preocupação vincula-se à necessidade, principalmente, de extinguir ou minimizar possíveis adversidades do teletrabalho, potencializados quando adotado em caráter integral, tais como o isolamento profissional e a dificuldade de controle do trabalho dos subordinados. Nessa seara, abaixo encontram-se trechos das narrativas dos entrevistados E01 e E07, respectivamente:

E01: [...] acredito que em situações específicas ou em períodos menores, dá pra gente adotar alguma coisa. [...] Mas dá eventualmente, em casos pontuais, você adotar por períodos menores. Ou eventualmente... Vamos pensar num esquema de uma vez por semana ou três dias ‘não’ e dois dias ‘sim’, enfim...

E07: Realmente, chegou para ficar. Está regulamentado a nível até de esplanada, dentro do Poder Executivo federal. [...] Favorável, eu sou... Eu sou adepta. [...] A questão do presencial em si, também não nos fez falta. Realmente, foi tudo questão de estar sendo bem esclarecido, bem organizado. [...] eu acredito que o trabalho não integral, mas parcialmente remoto, em teletrabalho, realmente seja melhor implementado. [...] Mas eu vejo que, realmente, na parcialidade, me atende bastante também; [...] Então, eu vejo que, de forma parcial, ele é uma vantagem de ser implementado, sim. [...] Eu sou a favor, sim, da sua implementação.

A respeito da subcategoria M01, Marques e Backes (2021) acreditam que, certamente, a tendência de manter regimes mistos de trabalho permanecerá após a pandemia, inclusive em organizações públicas. Para Alves, Amorim e Bezerra (2021), um modelo laboral híbrido pode ser um bom caminho para organizações que consideram opções de teletrabalho. Santos e Reis (2021) abordaram colaboradores da administração pública federal brasileira durante os meses de abril a junho de 2020, em plena pandemia, e mostraram que 76,53% dos respondentes são favoráveis ao teletrabalho, sendo que cerca de 62% preferem sua forma parcial.

Para quatro entrevistados, esteve presente a subcategoria M02, “favoráveis à manutenção do teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão”, alinhando, assim, com os propósitos do TransformaGov, projeto governamental no qual o Depen faz parte (BRASIL, 2021a), consoante o exposto nas Justificativas desta dissertação (subseção 1.4.).

Acrescente-se que, apesar da Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020, e do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, estabelecerem orientações e procedimentos gerais

do Programa de Gestão aos órgãos federais (BRASIL, 2020c; BRASIL, 2022) e do MJSP, através da Portaria nº 423, de 24 de novembro de 2021, aprovar a implantação do referido Programa no seu âmbito e no das entidades vinculadas, o Depen ainda não possui, de fato, tal projeto formalizado, restando apenas a expectativa pelo qual, de certa forma, se comprometeu ao se associar ao PGT (BRASIL, 2021a). Na sequência, exhibe-se trecho do relato do entrevistado E02 a respeito dessa subcategoria.

O que a gente escuta, o que vê de *feedback*, é que a maioria que adotou, gostou e teve bons resultados... Eu não percebi ninguém, dos que adotaram, dizendo que trabalhou, que rendeu menos ou que não foi proveitoso. Chefias, inclusive. Não vi nenhuma reclamação mesmo. Nenhum comentário negativo. Eu acho que deveria continuar. Seguindo, é claro, os preceitos aí do Ministério da Economia quanto ao Programa de Gestão. Eu acho até que ainda o Depen não tem. O Ministério da Justiça já adotou. Vários órgãos já publicaram o Programa de Gestão [...]. Fazer logo o Programa de Gestão. [...] E eu acho que é interessante tentar isso.

Corroborando a evidência da subcategoria M02, Leite e Lemos (2021a) asseveraram que o planejamento e mapeamento prévio de atividades e mecanismos de avaliação é essencial para uma implantação apropriada do teletrabalho nas instituições. A identificação e análise de competências do pessoal também é aconselhado pela OIT (2020). A este respeito, evidenciam-se relatos dos entrevistados E04 e E08, a seguir.

E04: eu consigo visualizar que existe espaço para implantação do teletrabalho. Mas ele deve ser precedido de um mapeamento efetivo [...] das atribuições de cada posto de trabalho. Não é nem do cargo, [...] e, sim, do posto de trabalho. [...] Com esse mapeamento, eu acredito que é possível implantar isso, porque você vai conseguir controlar os processos. [...] Podendo até exercê-las melhor do que se estivesse no órgão, se ele tiver esse mapeamento do que ele deve fazer. [...] Eu não tive problemas durante a execução do teletrabalho [...]. Eu não tive problemas com a equipe [...] Mas, em geral, a nossa experiência do teletrabalho foi boa. [...] Acho que só precisamos amadurecer a ideia, mas vejo completamente possível essa implantação.

E08: [...] eu preciso saber as competências, os processos de trabalho mapeados. São etapas indispensáveis à continuidade. [...] Que a gente observa, por exemplo, no Ministério da Justiça ou até em outros órgãos do Ministério da Justiça, é que houve uma implementação, mas com base em um desenvolvimento, do mapeamento das competências. [...] O Depen parte para isso também. A gente formalizou uma parceria com uma universidade no final do ano passado para mapeamento das competências, dos cargos. E então a gente está evoluindo para isso [...].

Em adição, 20,00% dos participantes do estudo indicaram a presença da subcategoria M03, “adepto à manutenção e à implementação definitiva do teletrabalho”, concordando plenamente que o teletrabalho, como um evoluído e vantajoso instrumento laboral, deve ser

mantido e implementado/regulamentado definitivamente no Depen, conforme relatos dos entrevistados E03 e E13, respectivamente descritos a seguir.

E03: Sim! Eu acho que, sem dúvida, ele deve ser mantido no Depen. [...] de forma que foram só pontos positivos. O pessoal... Todos [...] se mostraram favoráveis à manutenção do teletrabalho. Então, no meu entender, com certeza deve ser, de fato, portariado, normatizado, de forma não precária, duradoura e se mantenha esse modelo que já é uma tendência aí para todos os órgãos que a gente tem notícia.

E13: [...] então, sendo um benefício, a gente tem que trabalhar para manter ele [...]. Sim! Eu acho que deve ser mantido, com certeza! Dentro dos ganhos, assim, pelo menos eu como chefe de equipe e também como servidor, eu percebi um ganho muito grande [...]. Creio, sim, que deveria ser mantido o teletrabalho e, realmente, definitiva [...]. E a gente vai ganhar pra caramba! Então, eu creio que deva continuar! [...] Então, se manter o teletrabalho, para mim, é fundamental! [...] Enfim, eu acho que o quanto antes resolver isso, já ser implantado o teletrabalho, eu acho que mais benefícios a gente vai colher aí desse processo.

Nesse sentido, em concordância com Leite e Lemos (2021a) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), alguns discursos, como, por exemplo, do E05 e do E13 a seguir, respectivamente, destacam a prevalência das vantagens sobre as desvantagens decorrentes do teletrabalho no Depen, conforme já observado nas Tabela 4 e Tabela 5, da subseção 4.3.

E05: Como eu disse, eu acho que as vantagens são maiores que as desvantagens.

E13: Entre os prós e os contras, a gente vê que tem muito mais prós do que contras.

Houve uma menção à subcategoria M05, “favorável ao teletrabalho, desde que em regime diferenciado por cargos/carreiras”, em razão, especialmente, das desvantagens identificadas de “limitação para determinadas funções” e “possibilidade de redução de remuneração”, esta última para a principal carreira dentro do quadro do Depen: Policial Penal Federal (ou Agente Federal de Execução Penal). Por não receberem subsídio, grande parte da remuneração desses servidores é composta por adicional de insalubridade. A perda dessa compensação afetaria significativamente o montante recebido e influenciaria na adesão ao programa de teletrabalho por esses agentes. É o que se depreende do relato do entrevistado E07, a seguir.

Não sei se seria uma questão de diferenciação, dependendo, né, que se fosse implementado já direto em totalidade para os ATAs. [...] Acho que para os ATAs poderiam ser feitos em sua integralidade, assim como tem no MJ, e para os policiais de forma parcial. [...] Então, eu vejo que é de um modo peculiar e para atender todas as carreiras de uma certa forma, poderia ter essa sugestão [...].

A Figura 10 ilustra o mapa mental resumido, elaborado a partir das subcategorias identificadas nos relatos dos BME entrevistados acerca da categoria “Manutenção do Teletrabalho no Depen”, salientando a favorabilidade universal (e suas possíveis condicionantes) entre esses mesmos entrevistados.



Figura 10. Mapa mental da categoria “Manutenção e Viabilidade do Teletrabalho no Depen”.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Por fim, após a exposição da referida Figura 10, finaliza-se a análise e discussão dos resultados, partindo-se para a conclusão do estudo.

5. CONCLUSÃO

O propósito desta dissertação foi investigar a percepção dos BME sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. Para tanto, efetuou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, coletando-se dados por meio de entrevistas e de documentos. A técnica de análise de dados empregada foi a análise de conteúdo. Após a apresentação dos resultados e de sua discussão, apresenta-se, a seguir, a descrição do alcance dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi caracterizar aspectos conceituais sobre o teletrabalho na percepção dos BME do Depen. 12 entrevistados (ou 80,00%) entenderam que o teletrabalho se trata do desempenho das atividades de maneira remota, sem vincular a utilização de algum meio digital. O teletrabalho também foi definido, por uma minoria dos participantes, como uma ferramenta adicional laboral.

O segundo objetivo específico foi identificar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho implantado no Depen, na percepção dos BME. Dentre as 22 vantagens identificadas, estão contempladas as seguintes: “diminuição de custos para a organização”, “aumento de produtividade”, “deslocações reduzidas” e “maior qualidade de vida”. Já, dentre as 12 desvantagens listadas, as mais citadas nas entrevistas realizadas foram “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho”, “isolamento profissional”, “limitação para determinadas funções” e “falta de preparo para o teletrabalho”.

O terceiro objetivo específico foi agrupar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho identificadas sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade. Dentre as 22 vantagens, dez foram associadas à perspectiva do trabalhador, sete ao da organização e as outras cinco à sociedade. Sob a perspectiva da sociedade, o benefício mais mencionado entre os entrevistados foi o “risco reduzido de doenças”, mormente em função da ameaça de contágio no momento pandêmico contemporâneo a esta pesquisa. Já, com relação às 12 desvantagens,

seis foram vinculadas à perspectiva do trabalhador e as outras seis à perspectiva da organização. Não foram detectadas desvantagens do teletrabalho ligadas à perspectiva da sociedade.

No que diz respeito ao quarto objetivo específico, referente à discussão da percepção dos BME sobre a manutenção e a viabilidade do teletrabalho implantado no Depen, todos participantes do estudo mostraram-se, de alguma forma, favoráveis ao regime no Depen. Dentre as condições salientadas para tal, está a regulamentação e o estabelecimento de critérios objetivos, bem como a previsão de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho por parte da organização. 26,67% dos entrevistados apoiam o programa laboral na referida instituição, desde que de forma híbrida/mista (ou parcial).

O alcance desses quatro objetivos específicos possibilitou o atingimento do problema deste estudo, o qual era investigar a percepção dos BME sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. O conceito de teletrabalho concatenou-se, principalmente, à realização remota (a distância) das atividades e atribuições funcionais. Identificaram-se 22 vantagens e 12 desvantagens do teletrabalho. Tais vantagens e desvantagens foram agrupadas e organizadas sob as perspectivas do “trabalhador”, da “organização” e da “sociedade”. Embora existam determinadas condições, os achados mostraram percepções predominantemente favoráveis à manutenção e à regulamentação do programa de teletrabalho no Depen.

Portanto, este estudo contribui ao trazer reflexões sobre a implantação de um novo regime laboral em uma entidade de segurança pública, em um contexto atípico, sob a ótica de servidores (gestores e assessores/consultores) influentes e imprescindíveis ao funcionamento e desenvolvimento da Administração.

Além das revelações ao Depen e, potencialmente, ao MJSP, que poderá verificar experiência adotada por uma instituição a ele vinculado, as implicações desta pesquisa podem interessar outras entidades com atribuições semelhantes, como as de segurança pública ou as

que tratem de questões prisionais e políticas penitenciárias, que tenham pretensão em instituir ou aperfeiçoar algum projeto de teletrabalho.

A pesquisa, a partir das nuances e fatores identificados, pode ser um ponto de partida ao auxiliar os tomadores de decisão no aprimoramento e na regulamentação do teletrabalho no Depen. Nesse sentido, o estudo aprofundado na temática quando do desenvolvimento desta dissertação e seus respectivos achados possibilitam a apresentação de contribuições para o diagnóstico da instituição investigada, bem como a recomendação de algumas intervenções:

- Implementar um projeto piloto de teletrabalho, em um cenário pós-pandemia, nos termos do Programa de Gestão de Desempenho regulamentado pelo Decreto nº 11.072 de 2022 (BRASIL, 2022), estipulando os resultados esperados, definindo objetivamente o período, público-alvo, vedações e estabelecendo as atividades/setores contemplados nesta fase preliminar, com o percentual mínimo de servidores que poderão aderir ao programa e dos que deverão exercer suas atividades presencialmente, devidamente justificado;
- Avaliar a contratação ou a formalização de parceria com organização especializada no mapeamento das competências e no monitoramento dos resultados oriundos do projeto piloto, com o intuito de assessorar o órgão em uma implantação efetiva do programa.
- Instituir, paralelamente, uma Comissão ou Grupo de Trabalho internamente no Depen para acompanhar as metas e resultados, bem como para avaliar as consequências práticas da adoção do teletrabalho; e
- Estudar a possibilidade de ofertar treinamentos específicos relacionados ao teletrabalho e à gestão remota, a partir da Escola Nacional de Serviços Penais – Espen ou da Escola Nacional de Administração Pública – Enap, por exemplo, para os servidores, com foco nas unidades administrativas previamente selecionadas para participar do projeto piloto, contemplando uma capacitação aos subordinados e às respectivas chefias, com vistas a mitigar prováveis riscos do regime, conforme aquelas desvantagens aqui identificadas.

Esta pesquisa teve como limitação a impossibilidade de diferenciar, com base nos dados aos quais foi concedido acesso, os BME que atuaram ou não em teletrabalho durante a citada pandemia, o que não interferiu na seleção dos entrevistados dentre os BME da referida entidade. As análises e discussões dos resultados levaram em conta as evidências dos dados que foram coletados, inclusive as percepções dos entrevistados.

Para futuros estudos, recomenda-se a realização de pesquisas similares considerando BME em outros órgãos, sejam aqueles na área de segurança pública, ou considerando a esfera de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário) ou, ainda, levando em conta o nível de governo (federal, estadual/distrital e municipal). Ademais, tais estudos podem contemplar, inclusive, uma abordagem mais quantitativa e, ainda, abranger a diferenciação de percepções entre BME e burocratas de nível de rua. Caso a opção seja em permanecer averiguando as percepções dos BME, aconselha-se uma discussão dos aspectos sobre o teletrabalho de acordo com os seus respectivos níveis hierárquicos (1 a 5), a complexidade de suas tarefas ou, ainda, considerando o caráter das funções predominantes por eles executadas (executiva ou consultiva).

Sugere-se, também, a realização de pesquisas que reflitam, mais profundamente, nos aspectos conceituais do teletrabalho, considerando a mudança da ideia de lugar e presencialidade no ambiente laboral, tendo em vista que a produção de valor através do trabalho permite uma presença física e uma presença virtual.

Outra potencial proposta passível de ser empreendida em futuras pesquisas seria a de um recorte longitudinal, em um contexto sem a necessidade do isolamento social, o que permitiria avaliar as percepções dos envolvidos em longo prazo, principalmente quanto às desvantagens do teletrabalho. Tais estudos futuros podem possibilitar, inclusive, a comparação ou a complementação dos resultados encontrados nesta dissertação, podendo suscitar reflexões adicionais sobre desvantagens que não sejam exclusivamente atreladas ao teletrabalho em si.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. R. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre o desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.
- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; COSTA, R. B.; MARTINS, L. B.; LEGENTIL, J.; MIRANDA, L. Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1655-1664, 2021.
- ABILASH, K. M.; SIJU, N. M. Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. **Shanlax International Journal of Management**, v. 8, n. 3, p. 1-10, 2021.
- ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). **Texto para Discussão IPEA**, n. 1797, p. 1-55, 2012.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. esp, p. 511-533, 2017.
- AGUIAR, S. F. B.; DUARTE, M. C. A. F.; SOUZA, S. M. G. Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a inovação na anuência de importação de produtos para a saúde. **Vigilância Sanitária em Debate**, v. 7, n. 3, p. 66-72, 2019.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumento de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.
- ALVES, T. L. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 25, n. esp., p. 1-15, 2021.
- ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D.; HENRIQUE, A. O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p.119-134, 2015.
- ARAÚJO, I. C.; LUQUINE, I. M. A. M.; CASTRO, M. C. DM; MAIA, P. L. O.; ESTEVES, D. P. Teletrabalho: considerações e implicações das relações de trabalho na saúde do trabalhador. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2021.
- BARBOSA, F. B. S. A regulamentação jurídica do teletrabalho. **Horizonte Científico**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: **Edições 70**, 280 p., 2011.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. V. R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, n. 30, p. 187-199, 2008.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the covid-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1-18, 2020.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial da União**: seção 1, p.10.227, 13 jul. 1984.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 3, 16 dez. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1-2, 11 out. 2016a.

BRASIL. Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça eletrônico**: nº 102, p. 2-4, 17 jun. 2016b.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 134, p. 1-7, 14 jul. 2017a.

BRASIL. Portaria nº 926, de 31 de outubro de 2017. Institui o teletrabalho e o Comitê Gestor do Teletrabalho no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, em caráter permanente e facultativo. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 210, p. 38-40, 01 nov. 2017b.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 170, p. 92, 03 set. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 50, p. 13-14, 2020a.

BRASIL. Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 111, p. 27, 12 jun. 2020b.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 146, p. 21, 31 jul. 2020c.

BRASIL. TransformaGov. **Ministério da Economia**, 2021a. Disponível em: <<https://cutt.ly/EvpdMI1>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BRASIL. Governo federal economiza R\$1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. **Ministério da Economia**, publicado em 03 ago. 2021b. Disponível em: <<https://cutt.ly/sRk38o0>>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.785, de 1º de setembro de 2021. Altera o Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas técnicas. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 167, p. 4-10, 2 set. 2021c.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 93, p. 5-6, 18 mai. 2022.

CABRAL, G. O.; ALPERSTEDT, G. D. É hora de ir para casa: reflexões sobre do ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional – RGO**, v. 14, n. 1, p. 231-247, 2021.

CAILLIER, J. G. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal Government Agency. **American Review of Public Administration**, v. 42, n. 4, p. 461-480, 2012.

CARILLO, K.; CACHAT-ROSSET, G.; MARSAN, J. SABA, T. KLARSFELD, A. Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, p. 1-20, 2020.

CARVALHO NETO, A. Flexible working hour arrangements in Brazil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 1-17, 2020.

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059–1063, 2020.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S.; KNOP, M. N. H. Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. *In*: CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Orgs.); **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, p. 57-90, 2015.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP, 308 p., 2015.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; YAMADA, E. M. K. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 14–34, 2018a.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; YAMADA, E. M. K. Exploring mid-level bureaucracy: a tentative typology. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 26, p. 187-222, 2018b.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. **Cortez Editora**, 2018.

CHONG, S.; HUANG, Y.; CHANG, C. Supporting Interdependent Telework Employees: A Moderated-Mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setback to Next-Day Work Withdrawal. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 12, p. 1408-1422, 2020.

CODEPLAN. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED. **Companhia de Planejamento do Distrito Federal**, publicado em 22 dez. 2020. Disponível em: <<https://cutt.ly/SjDMutu>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

COELHO JR., F. A.; FAIAD, C.; REGO, M. C. B.; RAMOS, W. M. What Brazilian workers think about flexible work and telework? **Int. J. Business Excellence**, v. 20, n. 1, p. 16–31, 2020.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

COLLINS, A. M.; HISLOP D.; CARTWRIGHT, S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

COLÔMBIA. Ley 1221 de 2008. Establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. **Diario Oficial N.º 47.052 de 16 de julio**, 2008.

COLÔMBIA. Decreto n.º 0884, de 30 de abril de 2012. Reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. **Ministerio del Trabajo**. 2012.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho : subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p.1151-1185, 2001.

DEPEN. Conheça o Sistema Penitenciário Federal. **Departamento Penitenciária Nacional**, 03 mar. 2020a. Disponível em: <<https://cutt.ly/rjG35KX>>. Acesso em: 21 jan. 2021.

DEPEN. Portaria Gab-Depen n.º 173, de 15 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento à pandemia de saúde pública em virtude do coronavírus (COVID-19) a serem adotadas pelos servidores e funcionários terceirizados no âmbito do Departamento Penitenciário Nacional. **Boletim de Serviço**: 16 mar. 2020. 2020b.

DIAMOND, C. Telework management and work practices: the case of an australian telecentre. **International Journal of Services, Technology and Management**, v. 9, n. 2, p. 93-102, 2008.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of korean experiences. **Government Information Quartely**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

EUROFOUND; ILO. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. **Publications Office of the European Union, Luxemburg, and the International Labour**

Office, Geneva, p. 1-74, 2017.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. 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.

FUHR, J. P.; POCIASK, S. Broadband and Telecommuting: Helping the U.S. Environment and the Economy. **Low Carbon Economy**, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2011.

GIOVANIS, E. The relationship between teleworking, traffic and air pollution. **Atmospheric Pollution Research**, v. 9, n. 1, p. 1-35, 2018.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura IPEA**, v. 47, n. 2, p. 1-10, 2020.

GOLDEN, T. D.; EDDLESTON, K. A. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, 2018.

GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. **Journal of Business and Psychology**, v. 34, n. 1, p. 55-69, 2019.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412-1421, 2008.

GÓMEZ, S. M.; MENDOZA, O. E. O.; RAMÍREZ, J.; OLIVAS-LUJÁN, M. R. Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 18, n. 4, p. 401-420, 2020.

GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 7, n. 2, p. 61-72, 2008.

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho estruturado na Administração Pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

- HAZAN, B. F.; MORATO, A. D. P. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2018.
- HINO, M. C.; MILAN, L. F. B.; CUNHA, M. A. V. C.; MEIRELLES, F. Mudança em modelos de negócios consolidados: o estudo das cooperativas de rádio taxi no Brasil após a inclusão dos aplicativos no mercado. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 15, p. 1-19, 2018.
- IPSEN, C.; van VELDHOVEN, M.; KIRCHNER, K.; HANSEN, J. P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1-19, 2021.
- KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 1-15, 2020.
- KHAN, N.; JOHNSON, S.; PREMILA; OSMANOVIC, N. Organizations perception to telework in Dubai: an emperical investigation. **Journal of Applied Economic Sciences**, v. 12, n. 1, p. 247-254, 2017.
- KIM, K. Y.; SONG, I. K. Exploring working group's psychological subjectivity on public smart work services in a cloud-based social networking. **KSII Transactions on Internet and Information Systems**, v. 14, n. 12, p. 4748-4762, 2020.
- KWON, M; JEON, S. H. Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework, **Public Personnel Management**, v. 46, n. 3, p. 239-262, 2017.
- KWON, M.; JEON, S. H. Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 36-55, 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. 187-210, 2019.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 73-96, 2021a.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021b.
- LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.
- LIMA, J. L. O.; MANINI, M. P. Metodologia para Análise de Conteúdo Qualitativa integrada à técnica de Mapas Mentais com o uso dos softwares Nvivo e FreeMind. **Informação & Informação**, v. 21, n. 3, p. 63-100, 2016.
- LINERO, C.; ROCHA, L. M. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 2, n. 4, p. 125-148, 2020.

- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; RÉGIS, E. S. O.; MONTEIRO, W. L. S. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional - RGO**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.
- LOCKWOOD, G.; NATH, V. The monitoring of tele-homeworkers in the UK: legal and managerial implications. **International Journal of Law and Management**, p. 1-21, 2020.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, ed. esp., p. 71-75, 2020.
- LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 463-492, 2014.
- MACIEL, A. G.; CARRARO, N. C.; SOUSA, M. A. B.; SANCHES, A. C. Análise do teletrabalho no Brasil. **Revista Gestão Empresarial - RGE**, v. 1, n.1, p; 20-33, 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica, 8ª ed. São Paulo: **Atlas**, 2017.
- MARQUES, P. A. G.; BACKES, D. A. P. Experiência bem-sucedida de teletrabalho na administração pública - o caso de um órgão do judiciário brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 48, p. 46-65, 2021.
- McDERMID, F.; PETERS, K.; JACKSON, D.; DALY, J. Conducting qualitative research in teh context of pre-existing peer and collegial realtionships. **Nurse Researcher**, v. 21, n. 5, p. 28-33, 2014.
- ME - Ministério da Economia. Ofício-Circular nº 825, de 13 de março de 2020. Recomendações COVID-19. **SEI nº 7008397. Processo nº 19962.100067/2020-55**. 3f. 2020.
- MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.
- MENDES, V. L. P. S.; AGUIAR, F. C. Implementação da política de saúde pública e seus desafios na era digital. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 1104-1121, 2017.
- MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.
- MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.
- MISHIMA-SANTOS, V. RENIER, F.; STICCA M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020.
- MOTA, M. O. Implementação de políticas públicas educacionais na perspectiva dos agentes burocráticos. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 29, n. 72, p. 684-709, 2018.
- NILLES, J. M. Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. FERREIRA, E. P. (Trad.). São Paulo: **Futura**, 1997.

- NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.
- NOGUEIRA, N. R. S.; SILVA, A. M. A reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e os novos paradigmas do teletrabalho no Brasil. **Revista Ceuma Perspectivas**, v. 34, n. 3, p. 146-167, 2019.
- NOGUEIRA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 71, p. 274–296, 2020.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista da Administração e Inovação - RAI**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.
- NOVATO, V. O. L.; NAJBERG, E.; LOTTA, G. S. O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. **Revista da Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 416-432, 2020.
- OIT. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático. **Organização Internacional do Trabalho**. ISBN 978-972-704-443-6. Genebra, 46 p., 2020.
- OKUBO, T. Spread of covid-19 and telework: evidence from Japan. **Centre for Economic Policy Research - CEPR Press**. Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers, n. 32, p. 1-25, 2020.
- OLIVEIRA, V. E.; ABRUCIO, F. L. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs). **Burocracia e políticas públicas no Brasil - interseções analíticas**. Brasília: IPEA: ENAP, p. 207-225, 2018.
- OLIVEIRA, V. E.; LOTTA, G. S.; NUNES, M. Desafios da implementação de uma política intersetorial e federativa: as burocracias de médio escalão do Programa Bolsa Família. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 70, n. 3, p. 458-485, 2019.
- PABILONIA, S. W.; VERNON, V. Telework and time use in the United States. **IZA Institute of Labor Economics - Discussion Paper Series**, n. 13260, p. 1-62, 2020.
- PARANÁ. Com teletrabalho de servidores, Estado economiza R\$ 47 milhões em transporte. **Agência de Notícias do Paraná - AEN**, publicado em 08 jan. 2021. Disponível em: <<https://cutt.ly/XjGVotW>>. Acesso em: 21 jan. 2021.
- PARK, S.; CHO, Y. J. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-26, 2020.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerencias nas intuições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9. n. esp., p. 627-647, 2011.
- PEREIRA JR., A.; SARDINHA, A. S.; JESUS, E. S. Evolução e aplicação da tecnologia da informação e comunicação, os impactos ambientais e a sustentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 1, p. 3628-3666, 2020.

PERETZ, H.; FRIED, Y.; LEVI, A. Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: a study across 21 countries. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 182-200, 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. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

PIEVE, D. R. F.; CARLOTO, A. F. Da pandemia da covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brasilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021.

PIRES, R. R. C. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs). **Burocracia e políticas públicas no Brasil - interseções analíticas**. Brasília: IPEA: ENAP, p. 185-206, 2018.

PIRES, P. M. R.; MELO, M. L. N. M.; RODRIGUES, H. G. As influências da modalidade de home office nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. 1-27, 2020.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR., V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43-57, 2019.

RIBEIRO, F. O.; SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; TAVARES, G. O. D. Ações dos Tribunais de Contas no enfrentamento dos efeitos do coronavírus. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p. 1402-1416, 2020.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social - Métodos e Técnicas. 3ª ed. São Paulo: **Editora Atlas**, 334 p., 2012.

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

ROCHA, B. C. G. Análise de Riscos e a Doutrina Nacional de Inteligência Penitenciária. **Revista Brasileira de Execução Penal**, v. 1, n. 2, p. 73-100, 2020.

ROCHA, A. B.; CORRÊA, D.; TOSTA, J. G.; CAMPOS, R. P. F. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299-328, 2021.

ROMÃO, M. L.; CORREIA, P. M. A. R. Telework and the Post-Covid-19 Future: The Portuguese Ministry of Justice Case Study. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 47, p. 33-39, 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia de trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SAMPIERE, H., COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. 5 ed., Porto Alegre: **Penso**, 624p, 2013.

SANTOS, E. R. P.; LAMBARINE, P. P. A.; MOREIRA, J. R. Teletrabalho: o futuro apresenta nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 35-49, 2014.

SANTOS, J. G.; MELO, F. Y. M.; FERNANDES, A. V. A. O papel da burocracia de médio escalão na implementação local do PMAQ-AB: um estudo com diretores de UBS do município de Natal/RN. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, v. 5, n. 2, p. 266-289, 2020.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 3, p. 29-48, 2021.

SÃO PAULO. Decreto nº 59.755, de 14 de setembro de 2020. Institui o regime permanente de teletrabalho nos órgãos da administração direta, autarquias e fundações do Município de São Paulo. **Diário Oficial Cidade de São Paulo**: n. 175, ano 65, p. 1, 15 set. 2020.

SÁTYRO, N. G. D.; CUNHA, E. M. S. Jogando luzes sobre os determinantes burocráticos e de gestão da política de assistência social nos municípios brasileiros. **Opinião Pública**, v.25, n. 2, p. 401-432, 2019.

SCHUR, L. A.; AMERI, M.; KRUSE, D. Telework after covid: a "silver lining" for workers with disabilities? **Journal of Occupational Rehabilitation**, n. 30, p. 521-536, 2020.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

SILVA, J. L. Tutoria e as condições do teletrabalho. **Multifaces**, v. 1, n. 1, p. 128-136, 2018.

SILVA, D. S. R.; OLIVEIRA, P. R. L.; ÂNGELO, G. F. Justiça do trabalho: garantia da efetividade do teletrabalhador nos órgãos do judiciário. **Derecho y Cambio Social**, v. 53, n. 15, p. 1-29, 2018.

SILVA, W. R. L.; GILIO, L. O teletrabalho como política pública de inclusão social das pessoas com deficiência no Brasil. **Cadernos de Direito**, v. 19, n. 37, p. 191-204, 2020.

SILVA-C, A.; MONTOYA R, I. A.; VALENCIA A, J. A. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? **Technology in Society**, v. 59, p. 1-10, 2019.

SOUSA, A. S. A atuação da burocracia de médio escalão na consecução da implementação política de expansão das IFES no estado do Rio Grande do Norte. *In*: ANTUNES, A. F. (Org.); **Epistemologia e metodologia da pesquisa interdisciplinar em ciências humanas 2**. Ponta Grossa/PR: Atena, p. 33-55, 2021.

SOUZA, L. G.; GOMES, L. P. Dilemas da burocracia de médio escalão no contexto de uma política frouxamente articulada: o caso da Secretaria Nacional de Segurança Pública. *In*: CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Orgs.); **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, p. 253-292, 2015.

SQUAIELLA, R. B. F.; MARCHELLI, M. V.; RIGHI, R. Perspectivas do EAD e do teletrabalho na melhoria da mobilidade urbana da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 5, n. 29, p. 95-109, 2017.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista da Administração**, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001.

TAKANO, C. C.; SILVA, L. G.; SIQUEIRA, A. C. M.; FARIAS, M. G. T. A implementação

do teletrabalho no Brasil sob a ótica da nova sociedade da informação. **Revista Em Tempo**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2020.

TASCHETTO, M.; FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras & Pessoas - RECAPE**, v. 9, n. 3, p. 348-375, 2019.

TASKIN, L.; EDWARDS, P. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, p. 195-207, 2007.

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. Telework in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, v. 15, n. 3, p. 334-349, 2021.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada - RTA**, v. 9, n. 3, p. 45-61, 2020.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 4, p. 20-27, 2009.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: **Atlas**, 287p., 2005.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S. K. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology: An International Review**, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021.

WHO. Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV). **World Health Organization**, 30 jan. 2020a. Disponível em: <<https://cutt.ly/Sh2sMsU>>. Acesso em: 24 dez. 2020.

WHO. Director-General's opening remarks at the media briefing on covid-19. **World Health Organization**, 11 mar. 2020b. Disponível em: <<https://cutt.ly/9h7NtqZ>>. Acesso em: 27 dez. 2020.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J. O.; LEONE, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: estudos de corte transversal. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018.

ZHANG, S.; MOECKEL, R.; MORENO, A. T.; SHUAI, B.; GAO, J. A work-life conflict perspective on telework. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 141, p. 51-68, 2020.

APÊNDICE A – E-MAIL DE AUTORIZAÇÃO (DEPEN) PARA COLETA DE DADOS

Enviado em: sexta-feira, 5 de novembro de 2021 09:48

Assunto: Pedido de Autorização para Realização de Coleta de Dados

Trata-se de demanda que visa a autorização da chefia máxima do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), na pessoa da ocupante do cargo de Diretora-Geral, Dr^a. Tânia Maria Matos Ferreira Fogaça, para que haja acesso a dados com a finalidade de subsidiar a realização de pesquisa acadêmica de pós-graduação.

O pleiteante é aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública, fruto da parceria firmada por meio de Termo de Execução Descentralizada, entre o Depen e a Universidade de Brasília – UnB (Processo SEI nº 08016.009778/2017-73). A dissertação que ora está em desenvolvimento na referida universidade, conta com a orientação do Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves.

Objetiva-se, com a pesquisa, investigar a percepção dos “burocratas de médio escalão” sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. Importante citar que, para os fins do estudo em curso, “burocratas de médio escalão” são gestores e assessores compreendidos em cargos DAS ou FCPE níveis 1 a 5.

Para se atingir o objetivo proposto, estão previstas, inicialmente, consultas a documentação interna (de natureza não sigilosa) e a realização de entrevistas. Os dados coletados serão analisados para subsidiar a Dissertação de Mestrado deste signatário e para, posteriormente, contribuir para a elaboração de Relatório Técnico a ser entregue ao Depen.

Nestes termos, na condição de pesquisador da UnB e considerando a necessidade de obter o acesso a servidores do Depen que atuam ou atuaram em regime de teletrabalho, pede-se deferimento, inclusive, para o acesso à relação desses servidores e para a formalização de convites a burocratas de médio escalão neste Depen para futuras entrevistas (listagem das potenciais unidades consta no Anexo I e o roteiro/formulário das entrevistas consta do Anexo II).

Ressalte-se, por fim, que a coleta de dados atenderá aos critérios estabelecidos no Ofício Circular no 2/2021/CONEP/SECNS/MS, de 24 de fevereiro de 2021[CA2], que dá orientações para a realização de procedimentos de pesquisas em qualquer etapa no ambiente virtual. Em complemento, o pleiteante atenderá aos preceitos éticos, assumindo total responsabilidade pelas informações coletadas. Destaca-se, também, que esses dados serão utilizados para fins acadêmicos, resguardando-se o sigilo das informações e o anonimato dos servidores que aceitarem ser entrevistados.

Respeitosamente,

Renato Vieira Tormin

Mestrando em Administração Pública pela Universidade de Brasília (MPA/UnB)

Renato Vieira Tormin
Mestrando em Administração Pública – PPGA/UnB
Analista Técnico-Administrativo do DEPEN/MJSP
E-mails: [REDACTED] / [REDACTED]
Telefone: [REDACTED]

APÊNDICE B – CARTA-CONVITE PARA ENTREVISTAS COM BME DO DEPEN

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração Pública

Prezado(a) Sr^(a) (Nome do BME a ser contactado),

Meu nome é Renato Vieira Tormin, sou Analista Técnico-Administrativo do Depen e estou desenvolvendo dissertação no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (MPA/PPGA/FACE/UnB), sob a orientação do Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves.

Na condição de pesquisador da UnB, venho convidá-lo(a) a participar de entrevista (em data, horário e formato a combinar) que subsidiará a realização da dissertação cujo objetivo é investigar a percepção dos “burocratas de médio escalão” sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19. Importante citar que, para os fins do estudo em curso, “burocratas de médio escalão” são gestores e assessores compreendidos em cargos DAS ou FCPE níveis 1 a 5.

A presente iniciativa foi devidamente autorizada pela Direção-Geral do Depen, conforme Despacho nº 4539/2021/GAB/DEPEN (SEI 16408765). A coleta de dados também atende aos critérios estabelecidos no OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, de 24 de fevereiro de 2021, que dá orientações para a realização de procedimentos de pesquisas em qualquer etapa no ambiente virtual.

Os dados coletados serão resguardados em total anonimato.

O estudo é de cunho exclusivamente acadêmico e a sua identidade será preservada em sigilo absoluto.

Caso haja dúvida ou necessite de algum esclarecimento adicional, entre em contato nos e-mails ou telefone abaixo indicados.

Agradeço se puder ser responder esse convite em até 04 dias.

OBS: Esta mensagem de e-mail não deve ser retransmitida.

Desde já, muito obrigado!

Renato Vieira Tormin
Mestrando em Administração Pública – PPGA/UnB
Analista Técnico-Administrativo do DEPEN/MJSP
E-mails: [REDACTED] / [REDACTED]
Telefone: [REDACTED]

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Teletrabalho no Departamento Penitenciário Nacional e a Percepção dos Burocratas de Médio Escalão

Pesquisador: Renato Vieira Tormin

Orientador: Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves

Você está sendo convidado a participar de estudo que comporá Dissertação de Mestrado do discente Renato Vieira Tormin, com o intuito de investigar a percepção dos burocratas de médio escalão sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia decorrente da Covid-19.

Você tem a liberdade de se recusar ou, ao participar desta pesquisa, interromper sua participação sem qualquer prejuízo. Sua participação não traz complicações legais nem riscos à sua dignidade. Todos cuidados éticos serão empregados. As informações coletadas são sigilosas e analisadas conjuntamente para fins acadêmicos.

As entrevistas serão gravadas para posterior transcrição e análise de conteúdo. O pesquisador se compromete a publicar os resultados sem qualquer identificação do sujeito participante. Você não terá despesa nem será remunerado por sua participação neste estudo.

Os dados serão utilizados na Dissertação e ensejarão, posteriormente, a elaboração de Relatório Técnico a ser entregue ao Depen. O referido relatório identificará, consubstanciado em base teórico-empírica, aspectos organizacionais relacionados ao teletrabalho e às atividades dos gestores e, respaldado pela literatura, prescreverá uma possível intervenção à instituição investigada.

Em face das informações apresentadas, eu, de maneira livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação da entrevista, bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

(Data, nome e assinatura do participante)

APÊNDICE D – DETALHAMENTO DO QUANTITATIVO DE BME NO DEPEN

Na sequência, apresenta-se, na Tabela 7, os quantitativos totais de BME por nível hierárquico e diretorias, quais sejam: DG/GAB; DIRPP; DIREX; DIPEN; e DISPF, respectivamente.

Tabela 7. Detalhamento do quantitativo de BME no Depen (por diretoria e nível) em novembro de 2021.

DG/GAB		DIRPP		DIREX		DIPEN		DISPF	
Nível	Nível	Nível	Quantid.	Nível	Quantid.	Nível	Quantid.	Nível	Quantid.
5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
4	5	4	3	4	5	4	2	4	9
3	3	3	12	3	10	3	5	3	1
2	6	2	7	2	14	2	6	2	30
1	6	1	4	1	6	1	8	1	16

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2021c).

A Tabela 8 detalha os BME da DISPF, dentre aqueles lotados na Sede (em Brasília/DF) e aqueles situados em cada uma das cinco Penitenciárias Federais (PFBRA; PFCAT; PFCG; PFMOS; e PFPV):

Tabela 8. Detalhamento do quantitativo de BME na DISPF do Depen em novembro de 2021.

Sede - Brasília/DF		Penitenciária Federal	
Nível Hierárquico	Quantidade	Nível Hierárquico	Quantidade
5	1	5	0
4	4	4	1
3	1	3	0
2	5	2	5
1	6	1	2
Total	17	Total	8

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2021c).

Cabe ressaltar que cada uma dessas Penitenciárias Federais administradas pelo Depen possui estruturas organizacionais idênticas, isto é, o mesmo quantitativo por nível hierárquico. Desse modo, ao todo, as Penitenciárias Federais acumulam 40 cargos ou funções de chefia, direção e assessoramento de médio escalão (5 × 8).

APÊNDICE E – ROTEIRO/FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS APLICADO

Módulo I (perguntas abertas):

- 1) O que você entende por teletrabalho?
- 2) Na sua opinião, quais as principais vantagens do teletrabalho implantado no Depen?
- 3) Na sua opinião, quais as principais desvantagens do teletrabalho implantado no Depen?
- 4) Na sua opinião, o teletrabalho implantado deve ser mantido no Depen? Comente sua resposta.
- 5) Você tem algum comentário adicional que gostaria de apontar ou reforçar sobre o teletrabalho implantado no Depen?

Módulo II (perguntas fechadas):

6) Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

7) Faixa etária:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 anos ou mais

8) Grau de escolaridade:

- Nível Médio Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado) Incompleta
- Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado) Completa

9) Estado civil:

- Solteiro
- Casado/União estável
- Separado/Divorciado
- Viúvo

10) Você tem quanto tempo de serviço no Depen:

- Até 3 anos
- Mais de 3 até 6 anos
- Mais de 6 até 9 anos
- Mais de 9 até 12 anos
- Mais de 12 anos

11) Qual o caráter atual das suas funções predominantes?

- Executivo (gestor)
- Consultivo (assessor)

12) Você tem quanto tempo de trabalho como gestor/assessor no Depen:

- Até 3 anos
- Mais de 3 até 6 anos
- Mais de 6 até 9 anos
- Mais de 9 até 12 anos
- Mais de 12 anos

APÊNDICE F – ELEMENTOS CONFIRMADOS E INCLUÍDOS NAS ENTREVISTAS

Entrevista 1	
Identificação dos primeiros elementos	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
C01 - Trabalho a distância com uso de TIC	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
V01 - Risco reduzido de doenças	
V02 - Continuidade do trabalho	
V03 - Flexibilidade nas relações de trabalho	
V04 - Deslocações reduzidas	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
D01 - Compulsoriedade em decorrência da pandemia	
D02 - Isolamento profissional	
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho	
D04 - Redução de produtividade	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
M01 - Favorável ao teletrabalho, desde que em regime híbrido/misto/parcial	

Entrevista 2	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
-	
INCLUIU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
-	
INCLUIU	
V05 - Aumento de produtividade	
V06 - Redução de gastos pessoais	
V07 - Redução do trânsito	
V08 - Maior qualidade de vida	
V09 - Menor absenteísmo	
V10 - Maior concentração	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D01 - Compulsoriedade em decorrência da pandemia	
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho	
INCLUIU	
D05 - Dificuldade de comunicação com a equipe	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
-	
INCLUIU	

M02 - Favorável ao teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão

Entrevista 3
Categoria - <u>Conceito</u> de teletrabalho
CONFIRMOU
C02 - Desempenho das atividades remotamente
INCLUIU
-
Categoria - <u>Vantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
V04 - Deslocações reduzidas
V05 - Aumento de produtividade
V06 - Redução de gastos pessoais
V08 - Maior qualidade de vida
INCLUIU
V11 - Diminuição de custos para a organização
V12 - Maior conforto
V13 - Maior conciliação entre vida familiar e profissional
V14 - Suporte tecnológico presente
V15 - Oferta de serviços virtuais
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
-
INCLUIU
D06 - Limitação para determinadas funções
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
-
INCLUIU
M03 - Adepto à manutenção e à implementação definitiva do teletrabalho

Entrevista 4
Categoria - <u>Conceito</u> de teletrabalho
CONFIRMOU
C02 - Desempenho das atividades remotamente
INCLUIU
-
Categoria - <u>Vantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
V01 - Risco reduzido de doenças
V04 - Deslocações reduzidas
V08 - Maior qualidade de vida
V11 - Diminuição de custos para a organização
INCLUIU
V16 - Maior autonomia

V17 - Gerenciamento por objetivos
V18 - Aumento da possibilidade de recrutamento
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
D02 - Isolamento profissional
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho
D06 - Limitação para determinadas funções
INCLUIU
D07 - Sobrecarga de trabalho
D08 - Falta de preparo para o teletrabalho
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
M02 - Favorável ao teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão
INCLUIU
-

Entrevista 5	
Categoria - <u>Conceito</u> de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C01 - Trabalho a distância com uso de TIC	
INCLUIU	
-	
Categoria - <u>Vantagens</u> do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V03 – Flexibilidade nas relações de trabalho	
V04 - Deslocações reduzidas	
V05 - Aumento de produtividade	
V08 - Maior qualidade de vida	
V10 - Maior concentração	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V12 - Maior conforto	
V13 - Maior conciliação entre vida familiar e profissional	
V16 - Maior autonomia	
INCLUIU	
V19 - Maior motivação	
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D02 - Isolamento profissional	
INCLUIU	
D09 - Conflito entre trabalho e vida pessoal	
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
-	
INCLUIU	
M04 – Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios	

Entrevista 6	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V04 - Deslocações reduzidas	
V05 - Aumento de produtividade	
V07 - Redução do trânsito	
V10 - Maior concentração	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V12 - Maior conforto	
INCLUIU	
-	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D06 - Limitação para determinadas funções	
D07 - Sobrecarga de trabalho	
D09 - Conflito entre trabalho e vida pessoal	
INCLUIU	
-	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios	
INCLUIU	
-	

Entrevista 7	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
INCLUIU	
C03 - Ferramenta adicional de trabalho	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V01 - Risco reduzido de doenças	
V02 - Continuidade do trabalho	
V05 - Aumento de produtividade	
V06 - Redução de gastos pessoais	
V10 - Maior concentração	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V14 - Suporte tecnológico presente	
INCLUIU	
-	

Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
D01 - Compulsoriedade em decorrência da pandemia
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho
D05 - Dificuldade de comunicação com a equipe
D06 - Limitação para determinadas funções
D09 - Conflito entre trabalho e vida pessoal
INCLUIU
D10 - Possibilidade de redução da remuneração
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
M01 - Favorável ao teletrabalho, desde que em regime híbrido/misto/parcial
INCLUIU
M05 - Favorável ao teletrabalho (regime diferenciado por cargos/carreiras)

Entrevista 8
Categoria - <u>Conceito</u> de teletrabalho
CONFIRMOU
C02 - Desempenho das atividades remotamente
INCLUIU
-
Categoria - <u>Vantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
V01 - Risco reduzido de doenças
V05 - Aumento de produtividade
INCLUIU
-
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho
D04 - Redução da produtividade
D08 - Falta de preparo para o teletrabalho
D09 - Conflito entre trabalho e vida pessoal
D10 - Possibilidade de redução da remuneração
INCLUIU
D11 - Falta de reconhecimento
D12 - Resistência da organização ao teletrabalho
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
M02 - Favorável ao teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão
M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios
INCLUIU
-

Entrevista 9	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V04 - Deslocações reduzidas	
V06 - Redução de gastos pessoais	
V07 - Redução do trânsito	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V13 - Maior conciliação entre vida familiar e profissional	
INCLUIU	
-	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D09 - Conflito entre trabalho e vida pessoal	
D10 - Possibilidade de redução da remuneração	
INCLUIU	
-	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios	
INCLUIU	
-	

Entrevista 10	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
C03 - Ferramenta adicional de trabalho	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V02 - Continuidade das atividades	
V08 - Maior qualidade de vida	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V14 - Suporte tecnológico presente	
V18 - Aumento da possibilidade de recrutamento	
INCLUIU	
V20 - Menor exposição à violência	
V21 - Economia de recurso público para a sociedade	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	

D06 - Limitação para determinadas funções
INCLUIU
-
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios
INCLUIU
-

Entrevista 11	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V02 - Continuidade das atividades	
V03 - Flexibilidade nas relações de trabalho	
V04 - Deslocações reduzidas	
V05 - Aumento de produtividade	
V08 - Maior qualidade de vida	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V14 - Suporte tecnológico presente	
V15 - Oferta de serviços virtuais	
V17 - Gerenciamento por objetivos	
V21 - Economia de recurso público para a sociedade	
INCLUIU	
V22 - Alternativa de regime laboral	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D02 - Isolamento profissional	
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho	
D08 - Falta de preparo para o teletrabalho	
D11 - Falta de reconhecimento	
INCLUIU	
-	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
M01 - Favorável ao teletrabalho, desde que em regime híbrido/misto/parcial	
M02 - Favorável ao teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto e trabalho ou por Programa de Gestão	
INCLUIU	
-	

Entrevista 12	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C01 - Trabalho a distância com uso de TIC	
C03 - Ferramenta adicional de trabalho	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V03 - Flexibilidade nas relações de trabalho	
V04 - Deslocações reduzidas	
V05 - Aumento de produtividade	
V10 - Maior concentração	
V11 - Diminuição de custos para a organização	
V16 - Maior autonomia	
V21 - Economia de recurso público para a sociedade	
INCLUIU	
-	
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
D03 - Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho	
D08 - Falta de preparo para o teletrabalho	
D10 - Possibilidade de redução da remuneração	
INCLUIU	
-	
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	
CONFIRMOU	
M03 - Adepto à manutenção e à implementação definitiva do teletrabalho	
INCLUIU	
-	

Entrevista 13	
Categoria - Conceito de teletrabalho	
CONFIRMOU	
C02 - Desempenho das atividades remotamente	
INCLUIU	
-	
Categoria - Vantagens do teletrabalho	
CONFIRMOU	
V03 - Flexibilidade nas relações de trabalho	
V04 - Deslocações reduzidas	
V05 - Aumento de produtividade	
V06 - Redução de gastos pessoais	
V08 - Maior qualidade de vida	
V09 - Menor absenteísmo	
V11 - Diminuição de custos para a organização	

V13 - Maior conciliação entre vida familiar e profissional
V17 - Gerenciamento por objetivos
V19 - Maior motivação
INCLUIU
-
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
D02 - Isolamento profissional
D05 - Dificuldade de comunicação com a equipe
INCLUIU
-
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU
M03 - Adepto à manutenção e à implementação definitiva do teletrabalho
INCLUIU
-

Entrevista 14

Categoria - <u>Conceito</u> de teletrabalho
CONFIRMOU
C02 - Desempenho das atividades remotamente
INCLUIU
-
Categoria - <u>Vantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
V01 - Risco reduzido de doenças
V03 - Flexibilidade nas relações de trabalho
V05 - Aumento de produtividade
V07 - Redução do trânsito
V08 - Maior qualidade de vida
V09 - Menor absenteísmo
V11 - Diminuição de custos para a organização
V13 - Maior conciliação entre vida familiar e profissional
INCLUIU
-
Categoria - <u>Desvantagens</u> do teletrabalho
CONFIRMOU
D01 - Compulsoriedade em decorrência da pandemia
D02 - Isolamento profissional
D07 - Sobrecarga de trabalho
D08 - Falta de preparo para o teletrabalho
D12 - Resistência da organização ao teletrabalho
INCLUIU
-
Categoria - <u>Manutenção</u> do teletrabalho implantado no Depen
CONFIRMOU

M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios
INCLUIU
-

Entrevista 15	
Categoria - Conceito de teletrabalho	CONFIRMOU
C02 - Desempenho das atividades remotamente	INCLUIU
-	-
Categoria - Vantagens do teletrabalho	CONFIRMOU
V02 - Continuidade das atividades	INCLUIU
-	-
Categoria - Desvantagens do teletrabalho	CONFIRMOU
D06 - Limitação para determinadas funções	
D12 - Resistência da organização ao teletrabalho	INCLUIU
-	-
Categoria - Manutenção do teletrabalho implantado no Depen	CONFIRMOU
M01 - Favorável ao teletrabalho, desde que em regime híbrido/misto/parcial	
M04 - Favorável ao teletrabalho, desde que normatizado e estabelecidos os critérios	INCLUIU
-	-

Quadro 9. Saturação teórica das respostas coletadas nas entrevistas com os BME do Depen.

Entrevistas															
Categorias	E 01	E 02	E 03	E 04	E 05	E 06	E 07	E 08	E 09	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15
Conceito	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Vantagens	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Desvantagens	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Falqueto, Hoffmann e Farias (2018).

Legenda: 1 (um) – inclusão de nova informação; 0 (zero) – ausência de nova informação

APÊNDICE G – FREQUÊNCIA DOS TERMOS DAS NUVENS DE PALAVRAS

Tabela 9. Relação e frequência dos termos da nuvem de palavras da categoria "Vantagens do Teletrabalho".

Ranking	Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
1	servidor	69	3,21
2	trabalho	57	2,65
3	vida	23	1,07
4	casa	22	1,02
5	produtividade	22	1,02
6	qualidade	20	0,93
7	público	18	0,84
8	deslocamento	17	0,79
9	administração	16	0,74
10	custos	16	0,74
11	economia	16	0,74
12	tempo	16	0,74
13	órgão	14	0,65
14	transporte	12	0,56
15	energia	11	0,51
16	horário	10	0,46
17	atividades	10	0,46
18	pandemia	10	0,46
19	redução	10	0,46
20	render	10	0,46
21	sociedade	10	0,46
22	local	9	0,42
23	possibilidade	9	0,42
24	família	8	0,37
25	trânsito	8	0,37
26	internet	7	0,33
27	produzir	7	0,33
28	demandas	6	0,28
29	recurso	6	0,28
30	reduzir	6	0,28
31	cidade	5	0,23
32	contágio	5	0,23
33	ferramentas	5	0,23

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, com auxílio do programa *NVivo*.

Tabela 10. Relação e frequência dos termos da nuvem de palavras da categoria "Desvantagens do Teletrabalho".

Ranking	Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
1	trabalho	39	3,13
2	servidor	28	2,25
3	casa	15	1,20
4	órgão	14	1,12
5	comunicação	10	0,80
6	pública	10	0,80
7	atividades	9	0,72
8	produtividade	9	0,72
9	segurança	9	0,72
10	colegas	8	0,64
11	preparado	8	0,64
12	administrativa	7	0,56
13	gestão	7	0,56
14	remotamente	7	0,56
15	saber	7	0,56
16	contato	6	0,48
17	dificuldade	6	0,48
18	rotina	6	0,48
19	carreira	5	0,40
20	chefia	5	0,40
21	ferramentas	5	0,40
22	capacitação	4	0,32
23	convívio	4	0,32
24	desconto	4	0,32
25	local	4	0,32
26	mensurar	4	0,32
27	momento	4	0,32
28	presencial	4	0,32
29	processos	4	0,32
30	ruído	4	0,32
31	situação	4	0,32
32	abrupta	3	0,24
33	afastamento	3	0,24
34	controle	3	0,24
35	emergência	3	0,24

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, com auxílio do programa NVivo.