



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

Relatório Técnico

RENATO VIEIRA TORMIN

BRASÍLIA/DF

2022

APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico expõe os principais pontos da dissertação “TELETRABALHO NO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL E A PERCEPÇÃO DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO”, defendida pelo aluno e servidor Renato Vieira Tormin para obtenção do título de Mestre 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.

Período de realização do mestrado: agosto de 2020 a julho de 2022.

Data de defesa: 21 de julho de 2022.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves (PPGA/UnB)

Demais componentes da Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal (PPGA/UnB) – Membro Interno

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue (ESGC-TCE/RS) – Membro Externo

Prof. Dr. Caio César de Medeiros da Costa (PPGA/UnB) – Membro Suplente

Brasília/DF

2022

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.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	5
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	5
1.2.	OBJETIVOS.....	6
1.3.	JUSTIFICATIVAS.....	7
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1.	BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO.....	8
2.2.	TELETRABALHO.....	9
2.3.	TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	11
3.	METODOLOGIA.....	15
3.1.	TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	15
3.2.	PERFIL DOS PARTICIPANTES E DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3.3.	CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	16
3.4.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	17
3.5.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	18
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
4.1.	O TELETRABALHO IMPLANTADO NO DEPENDENTE.....	19
4.2.	ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE TELETRABALHO	20
4.3.	IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS BME DO DEPENDENTE.....	21
	4.3.1. Vantagens do Teletrabalho.....	21
	4.3.2. Desvantagens do Teletrabalho.....	26
4.4.	AGRUPAMENTO DAS VANTAGENS E DAS DESVANTAGENS DO TELETRABALHO SOB AS PERSPECTIVAS DO TRABALHADOR, DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE.....	30
4.5.	PERCEPÇÃO DOS BME SOBRE A MANUTENÇÃO E A VIABILIDADE DO TELETRABALHO NO DEPENDENTE.....	32
5.	CONCLUSÃO.....	34
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde – OMS anunciou que a *Corona Virus Disease* (Doença do Coronavírus) 2019 – Covid-19 tratava-se de uma pandemia (WHO, 2020). O afastamento social provocado pela referida pandemia 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, seja no Brasil ou no restante do mundo (ABBAD *et al.*, 2021).

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 à distância. As organizações tiveram que restabelecer políticas para assegurar a implementação do teletrabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O conceito de teletrabalho não é unânime (ROCHA; AMADOR, 2018). 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).

Assim, com a propagação da Covid-19, o teletrabalho, já existente, emergiu como um meio eficaz de permitir que as pessoas continuassem a trabalhar (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). As organizações foram obrigadas a implementar tal modalidade (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.

O Departamento Penitenciário Nacional – 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. Ademais, possui como atribuições a fiscalização e as assistências técnica e financeira aos entes federativos na implementação das diretrizes afetas aos serviços penais. Além da sua Sede situada em Brasília/DF, o Depen administra cinco Penitenciárias Federais. Estas estão localizadas em 1) Brasília/DF – PFBRA; 2) Campo Grande/MS – PFCG; 3) Catanduvas/PR – PFCAT; 4) Mossoró/RN – PFMOS; e 5) Porto Velho/RO – PFPV.

Seguindo orientação do MJSP, o Depen promoveu a implantação do teletrabalho, seja ele parcial ou integral, para a execução das atividades do referido órgão como parte integrante das medidas de proteção recomendadas pelo Governo Federal durante o período da pandemia decorrente da Covid-19.

1.2. OBJETIVOS

A dissertação teve 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. 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.

1.3. JUSTIFICATIVAS

O teletrabalho já foi objeto de várias investigações. No entanto, não foram localizadas pesquisas que enfatizam a análise segundo a percepção dos Burocratas de Médio Escalão – 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. 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, e seus impactos, nas organizações de segurança pública no Brasil.

Schur, Ameri e Kruse (2020), por sua vez, indagam o que acontecerá após a presente crise pandêmica vivenciada e se os empregadores reconhecerão as vantagens, a si mesmos e aos seus empregados, do teletrabalho. 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.

Antes mesmo do advento da pandemia do novo coronavírus, o MJSP e outras instituições a ele vinculadas já tinham normativos regulamentando internamente o teletrabalho junto a seus servidores. Existe uma expectativa que a implementação do teletrabalho no serviço público seja cada vez mais consistente.

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 Depen. Portanto, a recente alteração da maneira de laborar, que afetou inclusive os BME do Depen, é uma oportunidade que enseja estudo empírico. Os achados desta pesquisa poderão revelar implicações e servir de

base para aprimoramentos e estratégias mais aprofundadas na gestão pelo Depen, inclusive para os seus servidores e, em especial, para as atividades dos BME.

Cabe ressaltar que em 12/02/2021 o Depen aderiu ao Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov, o qual visa a modernizar o gerenciamento estratégico da administração pública federal (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 na dissertação que serviu de base para a confecção deste Relatório Técnico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

A burocracia é um dos pilares institucionais para o funcionamento e compreensão da ação do Estado (CAVALCANTE; CAMÕES; KNOP, 2015). 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 de políticas públicas. 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).

Assim, os BME, de maneira generalista, podem ser definidos como gestores públicos em cargos de direção, chefia ou assessoramento superior – DAS 1 a 5, ou funções equivalentes, como FCPE (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). Tratam-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). A literatura tem indicado que a atuação desses BME, tendo em vista sua influência, 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).

Para Cavalcante e Lotta (2015), o BME, embora muitas vezes invisível, é um ator imprescindível, pois, pelo fato de estar no meio das estruturas organizacionais, atua 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, e o “baixo” escalão (ou os burocratas de nível de rua), quando da efetivação de estratégias deliberadas (SÁTYRO; CUNHA, 2019).

2.2. TELETRABALHO

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). 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).

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 de 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).

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 os âmbitos profissional, pessoal e familiar de suas vidas. Nesse sentido, a procura da flexibilidade laboral e o desenvolvimento tecnológico implicaram em várias categorias de trabalho processados como trabalho remoto e teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

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. 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).

Pablonia e Vernon (2020) avaliam que, em um futuro próximo, muito mais empregos expandirão suas opções para o teletrabalho. Linero e Rocha (2020) enxergam essa tendência e afirmam que, mesmo após o fim da pandemia, relacionamentos não presenciais serão cada vez mais comuns e preferíveis pelas organizações e seus funcionários. O teletrabalho 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).

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. 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).

As pesquisas mais atuais sobre o teletrabalho no setor privado evidenciam uma tendência das organizações em incorporarem esse novo regime de trabalho no Brasil (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). 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%) com potencial para realização de suas atribuições profissionais através do teletrabalho. O estudo (2020) destaca o Distrito Federal como a Unidade Federativa com maior percentual proporcional de potencial de teletrabalho: 31,60%. 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%.

Até 2020, apesar de regulamentado, o teletrabalho no Brasil ainda era uma categoria em análise de viabilidade econômica para as organizações. Todavia, essa situação pode 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 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

Várias entidades vêm implementando o teletrabalho na tentativa de modernização da administração pública (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Kim e Song (2020) classificam o teletrabalho como um dos tipos de trabalhos inteligentes na esfera pública. O teletrabalho objetiva, entre 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, consequentemente, reter o pessoal.

Nessa seara, Filardi, Castro e Zanini (2020) relatam 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 e aumento da produtividade, entretanto, apesar dos notáveis avanços, ainda existem obstáculos a serem superados para que essa categoria de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial. A implantação do teletrabalho revela, assim, um desafio às instituições públicas, principalmente frente às novas dinâmicas do mundo do trabalho e aos contingenciamentos orçamentários, no qual se busca cada vez mais produtividade com menos custos (GUERRA *et al.*, 2020).

Observa-se, portanto, uma necessidade para estreitar a relação existente entre o servidor público e as novas ferramentas tecnológicas disponíveis, bem como avançar na implementação de inovações que possibilitem maior flexibilidade na Administração Pública com o mundo virtual (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020). Estes autores (2020) ressaltam 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.

Nogueira Filho et al. (2020), analisando a experiência do teletrabalho no MJSP, comprovam que o teletrabalho foi prática inovadora no órgão, tendo ocasionado uma queda drástica de custos no período de 01/09/2016 a 31/08/2017: 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 unidades organizacionais.

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. Em 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. Entre 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. Nesse cenário, investigando a implantação do teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região – TRT8, Guerra et al. (2020) destacam 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, Guerra et al. (2020) enxergam 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 entre os anos de 2019 e 2020 (ano este com adesão em massa do teletrabalho no estado do Paraná por conta da pandemia), chega-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 contabilizado 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, 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 (SÃO PAULO, 2020). Observa-se, portanto, que o teletrabalho está inserido em todos os níveis de gerenciamento dos serviços públicos: federal, estadual ou municipal (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

Ademais, cumpre reforçar que o teletrabalho pode ser visto como elemento de acessibilidade e cidadania digital no serviço público. A reserva de postos de trabalho para indivíduos portadores de deficiência é uma preocupação mundial e “o ciberespaço não cria óbice para o deficiente” (SILVA; GILIO, 2020, p. 201). Por outro lado, a diminuição do estresse

e o maior equilíbrio psicológico revelam-se nos discursos dos entrevistados por Nohara et al. (2010) como reflexo da inclusão do trabalho em um ambiente mais confortável e autônomo.

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); 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 programa de gestão.

Nessa seara, Romão e Correia (2021) investigaram o teletrabalho na ótica dos funcionários do Ministério da Justiça português em um cenário 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.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos meios, trata-se de uma abordagem transversal e empírica a respeito da percepção de BME sobre teletrabalho implantado no escopo da organização brasileira de segurança pública pesquisada. Trata-se de um trabalho teórico-empírico com abordagem essencialmente qualitativa.

3.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES E DA ORGANIZAÇÃO

Além da sua Direção-Geral, o Depen possui 4 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.

Os participantes foram selecionados aleatoriamente (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018). 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, as várias posições e classes dos BME na organização. Assim, cada uma das cinco diretorias (localidades) possui três informantes, ao passo que cada um dos cinco níveis hierárquicos também teve três sujeitos entrevistados.

Ordenadamente, cada potencial participante recebia, 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. Em relação às descrições funcionais e sociodemográficas dos participantes do estudo, a maioria é do gênero masculino, casado (ou união estável), possui pós-graduação completa, entre 36 e 45 anos de idade, com mais de 9 anos em serviço no Depen, atuando predominantemente como gestor (caráter executivo) por mais de 3 anos no órgão.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa empregou um roteiro de entrevista semiestruturado (MARCONI; LAKATOS, 2017) como ferramenta principal de coleta de dados primários. O roteiro abrange 12 perguntas, sendo 5 abertas e 7 fechadas. O primeiro módulo, com questões abertas, 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. A segunda parte, com questões fechadas, trata de informações funcionais e sociodemográficas que caracterizam o perfil dos entrevistados.

De notar que o citado roteiro foi utilizado neste estudo após prévia aplicação de teste piloto (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), em novembro de 2021, com três servidores do Depen enquadrados como BME, isto é, com características semelhantes ao público-alvo (MARCONI; LAKATOS, 2017). O entendimento e a pertinência do roteiro foram apreciados com a proposição de alterações e adaptações para maior clareza pelos avaliadores. 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 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. Em seguida, tal solicitação foi formalizada com 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 16/11/2021.

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 como um todo, quando foi constatado algum vínculo direto com o objeto investigado. Os processos e documentos encontrados foram catalogados e organizados para fins de comparação futura.

Em complemento, foram realizadas, então, entrevistas a partir do roteiro mencionado na subseção anterior. Foi definido critério para realizar as entrevistas (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2019), contemplando uma estratificação mesclada entre nível hierárquico e diretoria

(localidade). Isto é, os níveis hierárquicos não se repetiriam na mesma diretoria (localidade). Tal divisão sortida visou evitar o viés que poderia ser causado na seleção de entrevistados de uma 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, 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). As entrevistas foram realizadas virtualmente via *Microsoft Teams*.

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). Tal saturação constata-se quando a escolha de mais casos, como na realização de novas entrevistas, não adiciona novos elementos e informações (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2019).

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. A análise de conteúdo visa a 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. Seguindo o Método de Saturação Teórica, cada entrevista foi manualmente transcrita e explorada individualmente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. O TELETRABALHO IMPLANTADO NO DEPEN

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. Sendo assim, o Depen seguiu, primeiramente, as orientações emanadas pelo Ministério da Economia – ME através da Instrução Normativa ME nº 19, de 12 de março de 2020 e do Ofício-Circular nº 825/2020/ME, datado de 13/03/2020, 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 181, de 19 de março de 2020 (DEPEN, 2020). 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.

Em 28 de maio de 2021, o MJSP editou a Portaria nº 508. Sendo assim, 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 Portaria prevê que dirigentes de unidade não alcançada diretamente pelos procedimentos 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, 2020).

Considerando a Portaria SE/MJSP nº 1549/2022 e a Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 36/2022, em 10 de maio foi editada a Portaria Gab-Depen nº 82/2022, a qual estabeleceu o retorno ao trabalho presencial dos servidores do Depen. No entanto, seu art. 2º possibilitou a realização de teletrabalho em caráter temporário e excepcional. Logo em seguida saiu o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (BRASIL, 2022), que aprimorou a regulação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na administração pública federal.

4.2. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE TELETRABALHO

Depreende-se que os conceitos utilizados por essas normativas 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 pela OIT (EUROFOUND; ILO, 2017; OIT, 2020).

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 1, na sequência, contém a presença e ausência dessas subcategorias, de acordo com cada entrevista.

Tabela 1. 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”, predominou, ocorrendo em 80,00% das entrevistas realizadas. 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).

Embora tenha sido menos citada, a subcategoria C01, “trabalho à 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); e grande parte da literatura.

De forma assessória e extensora, a subcategoria C03 “ferramenta adicional de trabalho”, presente também em 20,00% das entrevistas, 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).

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’ (22 subcategorias) e ‘desvantagens do teletrabalho’ (12 subcategorias).

4.3.1. VANTAGENS DO TELETRABALHO

A Tabela 2 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 2. 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.

O “risco reduzido de doenças – V01” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), relatado em 1/3 das entrevistas, está diretamente conectado com a pandemia e, conseqüentemente, com a questão da diminuição do contágio e da disseminação do vírus, vislumbrados pelo teletrabalho, quando comparado a um modelo de trabalho convencional físico ou presencial (LIZOTE *et al.*, 2021).

A “continuidade das atividades – V02” (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021) tem relação, principalmente, com a conservação da força de trabalho e com a ininterrupção da prestação dos serviços. Com o teletrabalho apresentando-se como uma resposta à crise instalada com a pandemia, 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 “flexibilidade nas relações de trabalho – V03” (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; COELHO JR. *et al.*, 2020; FIGUEIREDO *et al.*, 2021).

As “deslocações reduzidas – V04” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) estiveram presentes 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). Para Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020), a diminuição de deslocamentos impacta, de forma benéfica, na saúde do teletrabalhador.

Entre as vantagens identificadas, o “aumento de produtividade – V05” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; MISHIMA-SANTOS; RENIER; STICCA, 2020) foi a segunda que mais ocorreu nas entrevistas (66,67%). A melhoria no desempenho e na eficiência ocasionada com o teletrabalho também é lembrada por Filardi, Castro e Zanini (2020); e Takano *et al.* (2020).

A “redução de gastos pessoais – V06” (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 (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

A “redução do trânsito – V07” (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) foi mencionada em quatro entrevistas. Uma diminuição do congestionamento tem impacto, sobretudo, nas metrópoles e grandes centros urbanos, o que, conseqüentemente, vai 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 (GIOVANIS, 2018).

O teletrabalho também, segundo 53,33% dos entrevistados, proporciona “maior qualidade de vida – V08” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Tal fator está associado 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).

A maior disponibilidade do servidor para o trabalho e a redução de afastamentos por motivos indeterminados foram captados como “menor absenteísmo – V09” (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) cita 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.

Menos distrações, interrupções e interferências no horário de trabalho acarretam “maior concentração – V10” do indivíduo (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O aumento da capacidade e da facilidade de concentração em decorrência do teletrabalho também são destacados por Figueiredo et al. (2021) e Hau e Todescat (2018). Tal elemento foi extraído da fala de cinco entrevistados.

A “diminuição de custos para a organização – V11” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) foi a vantagem mais mencionada, estando presente em mais de 73% das entrevistas realizadas. O fator 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 concluiu que o regime do teletrabalho trouxe grande economia financeira e racionalização de custos para o MJSP, entidade ao qual o Depen é vinculado.

O “maior conforto – V12”, registrado em três entrevistas, 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).

Uma “maior conciliação entre vida familiar e profissional – V13” (ABBAD *et al.*, 2021; HAU; TODESCAT, 2018) foi um benefício do teletrabalho identificado 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).

Figueiredo *et al.* (2021) e Filardi, Castro e Zanini (2020) apontam a falta de infraestrutura como uma desvantagem do teletrabalho. No entanto, para quatro entrevistados, ocorre o contrário. Por isso, o “suporte tecnológico presente – V14” foi incluído como uma vantagem do regime. 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.

A “oferta de serviços virtuais – V15” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) tem conexão com a maior acessibilidade e facilidade ao usuário dos serviços, bem como com uma maior digitalização pela Administração Pública (OIT, 2020). Nogueira Filho *et al.* (2020) observa que a demanda da sociedade por serviços públicos mais eficientes vem se elevando aceleradamente e o uso de instrumentos tecnológicos que promovam o teletrabalho pode ajudar nesse processo.

Entre as vantagens identificadas pelos entrevistados, também está a “maior autonomia – V16” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) para o trabalhador 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).

O “gerenciamento por objetivos – V17” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002) foi citado por três entrevistados. Para estes, uma maior visão voltada à gestão por resultados tende a combater o presenteísmo, dando maior importância às entregas e à produção do que ao fato do indivíduo estar, fisicamente, na repartição.

O “aumento da possibilidade de recrutamento – V18” está correlacionado com a maior atratividade e facilidade para seleção e retenção de colaboradores qualificados pelas organizações. Tal elemento, ocorrido em duas entrevistas, encontra embasamento teórico em Leite e Lemos (2021b); Pérez, Sánchez e Carnicer (2002); e Tavares *et al.* (2021).

Uma “maior motivação – V19”, relatada em 13,33% das entrevistas como um aspecto positivo do teletrabalho, está diretamente ligada à satisfação profissional com os fatores consequentes da adoção do referido regime (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; COELHO JR. *et al.*, 2020; FIGUEIREDO *et al.*, 2021; HAU; TODESCAT, 2018).

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

O teletrabalho possibilita diminuir o desperdício de capital financeiro e, quando se trata de entidades governamentais, gera, consequentemente, uma “economia de recurso público para a sociedade – V21”, podendo, portanto, atender as demandas e necessidades dos cidadãos de maneira mais efetiva e satisfatória (GUERRA *et al.*, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020).

Uma vantagem do teletrabalho mencionada é o fato de ser uma “alternativa de regime laboral – V22” (HAU; TODESCAT, 2018). Quando encarado como um modelo opcional e adicional de trabalho, tal prática pode ajudar, inclusive, no combate ao desemprego (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), além de apresentar-se como um instrumento de acessibilidade e inclusão social (MELLO *et al.*, 2014; SILVA; GILIO, 2020).

4.3.2. DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Do mesmo modo em que foi feito no subtópico anterior, a Tabela 3 exibe as ‘desvantagens do teletrabalho’, com a quantidade detalhada, em cada linha, de entrevistas cuja narrativa contemplou a presença de cada subcategoria, com respectiva taxa de porcentagem.

Tabela 3. 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 forma impositiva e repentina em que se implementou o teletrabalho devido à crise da Covid-19 foi enxergada como um fator negativo. Essa “compulsoriedade em decorrência da pandemia – D01” está fundamentada teoricamente por Abbad *et al.* (2021); Chong, Huang e Chang (2020); e Rocha *et al.* (2021).

O “isolamento profissional – D02” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) foi apontado por 40,00% dos entrevistados como uma desvantagem do teletrabalho. 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.

A “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho – D03” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) foi a desvantagem do teletrabalho que mais ocorreu nas entrevistas (46,67%). Essa dificuldade de gestão (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021) tem conexão com uma falta

de infraestrutura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) capaz de auxiliar no controle e monitoramento das atividades pelos chefes e líderes.

Embora o aumento de desempenho tenha sido uma das principais vantagens indicadas (subseção 4.3.1.), a “redução de produtividade – D04” (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) em razão do teletrabalho também foi registrada em duas das 15 entrevistas realizadas.

Um efeito indesejável ocasionado pelo teletrabalho é a “dificuldade de comunicação com a equipe – D05” (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). A pesquisa de Barros e Silva (2010) revela que existem circunstâncias em que a distância física e a interação quase exclusiva ao meio virtual criam obstáculos, pois uma comunicação direta possibilita maior compartilhamento de sentidos e, conseqüentemente, menor propagação de ruídos.

O teletrabalho não é aplicável a qualquer tipo de trabalho. Essa “limitação para determinadas funções – D06” (COELHO JR. *et al.*, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) tem ligação com atribuições finalísticas exercidas por alguns servidores do Depen. Para essas atividades-fim, a adoção do referido regime ocasionaria redução do efetivo em possíveis crises emergenciais e, conseqüentemente, o desguarnecimento da segurança operacional, configurando, portanto, sua inviabilidade para as funções desse grupo de trabalhadores.

De acordo com três entrevistados, a “sobrecarga de trabalho – D07” (ABBAD *et al.*, 2021; FIGUEIREDO *et al.*, 2021) 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).

Para Carillo *et al.* (2020), os trabalhadores e as instituições não estavam 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 “falta de preparo para o teletrabalho – D08” (BARROS;

SILVA, 2010) engloba, além da ausência de um plano prévio, a carência por capacitações e treinamentos específicos a todos envolvidos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O “conflito entre trabalho e vida pessoal – D09” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; ZHANG *et al.*, 2020) foi relatado por 1/3 dos entrevistados. O teletrabalho, segundo estes BME, pode dificultar a rotina, o equilíbrio e a desvinculação entre a vida doméstica e profissional do trabalhador (FIGUEIREDO *et al.*, 2021).

A “possibilidade de redução da remuneração – D10” com a adoção integral do teletrabalho afeta o maior quadro de servidores do Depen, os Agentes Federais de Execução Penal (ou Policiais Penais Federais), tendo em vista que grande parte da remuneração desses agentes é composta por adicional de insalubridade. De acordo com Brasil (2022), o pagamento de adicionais ocupacionais é vedado para servidores que exerçam suas atividades remotamente.

Para dois entrevistados, há “falta de reconhecimento – D11” da prática do teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; NOHARA *et al.*, 2010). Alguns indivíduos 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, podendo gerar, até mesmo, certo preconceito contra essas pessoas (FIGUEIREDO *et al.*, 2021).

Consequentemente, isso pode causar uma “resistência da organização ao teletrabalho – D12” (identificada em 20,00% das entrevistas como uma desvantagem do teletrabalho). Para Santos, Lambarine e Moreira (2014), não só as instituições, mas também as pessoas com visões rasas e confusas fazem com que exista uma resistência quanto à adoção do regime. Esse elemento ainda encontra embasamento teórico em Araujo *et al.* (2021), Castro *et al.* (2020), Guerra *et al.* (2020) e OIT (2020).

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

Fazendo referência à Tabela 2 e à Tabela 3, e às discussões fundamentadas teoricamente, apresenta-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 identificados pelos BME do Depen, 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 1, ilustram-se as vantagens (ao lado esquerdo) e as desvantagens (ao lado direito) do teletrabalho, com seus respectivos códigos, relacionadas ao trabalhador.



Figura 1. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva do trabalhador.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da 2; D__ – Desvantagem nº __ da 3.

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

Já a Figura 2, 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 2. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da organização.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da 2; D__ – Desvantagem nº __ da 3.

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

Finalmente, a Figura 3, na sequência, contém os elementos identificados nas entrevistas com os 15 BME do Depen, sob a perspectiva da sociedade.

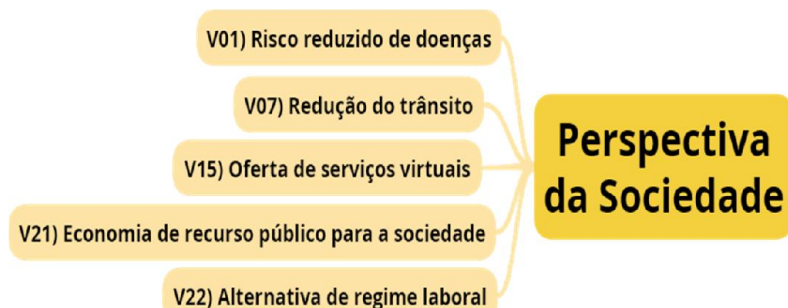


Figura 3. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da sociedade.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da 2.

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

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 4 diz respeito aos cinco elementos da categoria de “Manutenção e Viabilidade do Teletrabalho no Depen” identificados, com o número de ocorrências e percentual de cada uma:

Tabela 4. 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 se mostraram, unanimemente, favoráveis à continuação do regime no órgão. No entanto, em determinados casos, algumas condicionantes foram destacadas para tal posição. A principal delas diz respeito à normatização e ao estabelecimento de critérios objetivos – M04.

Um desses critérios, que deve ser ressaltado, é a instituição de um programa piloto, assim como ocorreu no MJSP através da Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016 e depois pela Portaria nº 947, de 25 de outubro de 2016 (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. Nesse sentido, apesar de ter sido identificada como uma das desvantagens do teletrabalho no atual contexto vivenciado, a “compulsoriedade em decorrência da pandemia” pode ser vista, de certo modo, já como um projeto experimental.

Leite e Lemos (2021a), através de uma pesquisa-ação, 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) sugerem que as instituições conduzam um projeto piloto antes da implantação em larga escala do teletrabalho, possibilitando levantamentos de rearranjos necessários para a sua real efetivação.

Outra subcategoria, ocorrida em 26,67% das entrevistas, refere-se ao apoio à manutenção do teletrabalho no Depen, desde que em regime híbrido (ou misto/parcial) – M01. 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.

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.

Alguns entrevistados se mostraram favoráveis à manutenção do teletrabalho, desde que precedido de um mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão – M02, alinhando, assim, com os propósitos do TransformaGov, projeto governamental no qual o Depen faz parte (BRASIL, 2021a), consoante o exposto nas Justificativas deste Relatório.

Nessa mesma linha de raciocínio, Leite e Lemos (2021a) asseveram 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).

Em adição, 20,00% dos participantes do estudo concordam plenamente que o teletrabalho, como um evoluído e vantajoso instrumento laboral, deve ser mantido e

implementado/regulamentado definitivamente no Depen – M03. Nesse sentido, em concordância com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), alguns discursos destacam a prevalência dos benefícios sobre os prejuízos decorrentes do teletrabalho no Depen, conforme já observado pelo número de elementos e ocorrências nas Tabelas 2 e 3, da subseção 4.3.

Houve uma menção a um regime diferenciado por cargos (E07) – M05, 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.

5. CONCLUSÃO

No que concerne ao conceito do teletrabalho, a maioria dos entrevistados entende se tratar apenas do desempenho das atividades de maneira remota (a distância), ignorando a utilização de algum meio digital, apesar de previsto em grande parte da literatura, em normativas governamentais e lembrado por outros respondentes. O teletrabalho também foi definido, por uma minoria dos participantes, como uma ferramenta adicional laboral.

Dentre as 22 vantagens identificadas, as principais foram “diminuição de custos para a organização”, “aumento de produtividade”, “deslocações reduzidas” e “maior qualidade de vida”. As duas primeiras associam-se à perspectiva da organização, enquanto as duas últimas ao do trabalhador. 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.

Quanto as desvantagens, não houve indicação de algum elemento sob a perspectiva da sociedade. Entre as 12 desvantagens listadas, 6 relacionam-se à perspectiva do trabalhador, enquanto a outra metade associa-se ao da organização. Sob a perspectiva do trabalhador, as

mais citadas nas entrevistas realizadas foram o “isolamento profissional” e o “conflito entre trabalho e vida pessoal”. Sob a perspectiva da organização, destacaram-se a “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho” e a “limitação para determinadas funções”.

No que diz respeito à discussão sobre a manutenção e viabilidade do teletrabalho, todos participantes do estudo se mostraram, 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).

Portanto, o 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. 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 definitiva do teletrabalho no Depen.

Nesse sentido, o estudo aprofundado na temática quando do desenvolvimento da 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, agora em um cenário pós-pandemia, nos termos do PGD, 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 de servidores 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 dessa 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, registra-se, a subordinados e às respectivas chefias, com vistas a mitigar prováveis prejuízos e riscos do regime, conforme aquelas desvantagens aqui já identificadas.

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.
- 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.
- 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.
- ARAUJO, 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.

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.

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. 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 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. 2020.

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 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, 2018.

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.

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.

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.

DEPEN. Portaria Gab-Depen nº 173, de 15 de março de 2020. Dispõem 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. 2020.

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.

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.

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.

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.

KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 1-15, 2020.

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.

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.

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.

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.

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 the context of pre-existing peer and collegial relationships. **Nurse Researcher**, v. 21, n. 5, p. 28-33, 2014.

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, 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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, 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.

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.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, 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.

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. Teleworkin 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.

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

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.