

REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ISSN 2595-5667

REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANO Nº 09 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 01

ISSN 2595-5667

Editor-Chefe:

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

**Rio de
Janeiro, 2024.**

REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LAW JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

Conselho Editorial Internacional:

- Sr. Alexander Espinosa Rausseo, Universidad Central de Venezuela, Venezuela
Sr. Erik Francesc Obiol, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Peru, Peru
Sr. Horacio Capel, Universidad de Barcelona, Barcelona, Espanha.
Sra. Isa Filipa António, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Portugal
Sra. Maria de Los Angeles Fernandez Scagliusi, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha.
Sr. Luis Guillermo Palacios Sanabria, Universidad Austral de Chile (UACH), Valdivia, Chile.
Sra. Mónica Vanderleia Alves de Sousa Jardim, Universidade de Coimbra, UC, Portugal.
Sr. Mustafa Avci, University of Anadolu, Turquia

Conselho Editorial Nacional:

- Sr. Adilson Abreu Dallari, Pontificia Universidade Católica, PUC/SP, Brasil.
Sr. Alexandre Santos de Aragão, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, RJ, Brasil.
Sr. Alexandre Veronese, Universidade de Brasília, UNB, Brasil.
Sr. André Saddy, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.
Sr. Carlos Ari Sundfeld, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
Sra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
Sra. Cynara Monteiro Mariano, Universidade Federal do Ceará, UFC, Brasil.
Sr. Daniel Wunder Hachem, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.
Sr. Eduardo Manuel Val, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.
Sr. Fabio de Oliveira, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Sr. Flávio Garcia Cabral, Escola de Direito do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul., Brasil
Sr. Henrique Ribeiro Cardoso, Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil.
Sr. Jacintho Silveira Dias de Arruda Câmara, Pontificia Universidade Católica, São Paulo, Brasil.
Sra. Jéssica Teles de Almeida, Universidade Estadual do Piauí, UESPI, Piri-piri, PI, Brasil., Brasil
Sr. José Carlos Buzanello, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Sr. José Vicente Santos de Mendonça, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.
Georges Louis Hage Humbert, Unijorge, Brasil
Sra. Maria Sylvia Zanella di Pietro, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Sra Marina Rúbia Mendonça Lôbo, Pontificia Universidade Católica de Goiás, Goiás, Brasil.
Monica Sousa, Universidade Federal do Maranhão
Sr. Mauricio Jorge Pereira da Mota, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.
Sra. Monica Teresa Costa Sousa, Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Maranhão, Brasil.
Sra. Patricia Ferreira Baptista, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.
Sr. Paulo Ricardo Schier, Complexo de Ensino Superior do Brasil LTDA, UNIBRASIL, Brasil.
Sr. Vladimir França, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Brasil.
Sr. Thiago Marrara, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Sr. Wilson Levy Braga da Silva Neto, Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
-

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

TELEWORKING AND THE PERCEPTION OF MIDDLE-LEVEL BUREAUCRATS: A STUDY IN THE NATIONAL PENITENTIARY DEPARTMENT

Renato Vieira Tormin¹
Carlos André de Melo Alves²

RESUMO: Esta pesquisa buscou investigar a percepção dos burocratas de médio escalão (BME) sobre o teletrabalho implantado no Departamento Penitenciário Nacional durante o período da pandemia da Covid-19. Trata-se de pesquisa descritiva e qualitativa. Coletaram-se dados em documentos e em entrevistas. Trataram-se dados empregando-se análise de conteúdo e exibindo-se mapas mentais. Constatou-se, em geral, conceito de teletrabalho associado a desempenho remoto das atividades. Apuraram-se 22 vantagens e 12 desvantagens do teletrabalho. Identificaram-se perspectivas do “trabalhador”, da “organização” e da “sociedade” e evidenciaram-se percepções favoráveis à manutenção do teletrabalho. O estudo traz reflexões sobre o teletrabalho, na ótica de BME, e sobre sua implantação por órgãos de segurança pública no País.

PALAVRAS-CHAVE: teletrabalho; trabalho remoto; burocracia de médio escalão; gestor público; pandemia.

ABSTRACT: This research sought to investigate the perception of middle-level bureaucrats (BME) on telework implemented in the National Penitentiary Department during the period of the Covid-19 pandemic. This is a descriptive and qualitative research. Data were collected from documents and interviews. Data were treated using content analysis and displaying mental

¹ Graduado em Engenharia Florestal pela Universidade de Brasília em 2013. Mestre em Administração Pública pela mesma UnB. Foi servidor do IBAMA entre os anos de 2013 e 2014. Analista Técnico-Administrativo lotado no Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN/MJSP)

² Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), credenciado como orientador no Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA/UnB). Possui doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialização docente em Gestão de Tecnologia da Informação pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF) e graduação em Tecnologia em Processamento de Dados (Unesp)

maps. In general, the concept of teleworking was found to be associated with remote performance of activities. There were 22 advantages and 12 disadvantages of teleworking. Perspectives of the “worker”, “organization” and “society” were identified, and perceptions favorable to the maintenance of telework were evidenced. The study brings reflections on teleworking, from the perspective of BME, and on its implementation by public security agencies in the country.

KEYWORDS: telework; remote work; mid-level bureaucracy; public manager; pandemic.

I. INTRODUÇÃO

O afastamento social provocado pela pandemia da Covid-19 trouxe impactos na saúde, a economia e a dinâmica comportamental dos profissionais e das instituições, seja no Brasil ou no restante do mundo (ABBAD *et al.*, 2021). As consequências do contexto pandêmico transformaram a maneira de trabalhar e fortaleceram uso das tecnologias da informação e comunicação – TIC nas práticas de trabalho (CARILLO *et al.*, 2020). Parcela significativa das atividades passou a ser realizada à distância.

Disseminada a Covid-19, governos de vários países sugeriram a flexibilização do teletrabalho para evitar que funcionários se reunissem no mesmo lugar (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020). Nesse contexto, a Administração Pública precisou iniciar esforços para seus servidores atuarem de maneira remota.

O conceito de teletrabalho não é unânime (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; NOHARA *et al.*, 2010; 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; OIT, 2020).

O Departamento Penitenciário Nacional – Depen, vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP, é a unidade responsável pelo gerenciamento do Sistema Penitenciário Federal. 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. Seguindo orientação do MJSP, o Depen promoveu a implantação do teletrabalho para a execução das atividades como parte integrante das medidas de proteção

recomendadas pelo Governo Federal durante a pandemia. Em 12 de fevereiro de 2021, inclusive, o Depen aderiu 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, é, justamente, a implantação do teletrabalho.

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. O presente artigo teve como objetivo investigar a percepção dos BME sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia da Covid-19. Apesar de ser um tema de crescente interesse no meio empresarial e acadêmico, ainda são raros pesquisas e estudos que se aprofundem em uma avaliação desse regime, e seus impactos, nas organizações de segurança pública no Brasil.

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. Os achados desta pesquisa poderão revelar implicações e servir de base para estratégias mais aprofundadas na gestão pelo Depen, inclusive para os seus servidores e, em especial, para as atividades dos BME.

Apesar da disseminação do teletrabalho em órgãos públicos, observam-se poucas pesquisas específicas da temática no serviço público (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021), 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.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.I. BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO (BME)

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 podem ser definidos como gestores públicos em cargos

de direção, chefia ou assessoramento superior – DAS 1 a 5, ou funções equivalentes (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). Eles desempenham papel de direção intermediária 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 a grande 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).

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.

II.II. TELETRABALHO E SERVIÇO PÚBLICO

Conforme Haubrich e Froehlich (2020), as organizações têm alterado suas estruturas já pensando em projetar novas maneiras de trabalho e no emprego maior da capacidade dos seus funcionários. Os efeitos da crise da Covid-19 levaram a um 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). O teletrabalho, assim, 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).

As pesquisas sobre o teletrabalho no setor privado evidenciam uma tendência das organizações em incorporarem esse novo regime de trabalho no Brasil (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Até 2020, apesar de regulamentado, o teletrabalho no Brasil ainda era uma categoria em análise de viabilidade econômica para as organizações. Com a pandemia,

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 ganhou novo fôlego no país (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

No setor público tem-se procurado maneiras de acelerar a eficiência em diversas atividades, e o teletrabalho tem sido adotado em busca de redução de custos e aumento do desempenho, ainda existindo obstáculos a serem superados para que essa categoria de trabalho possa alcançar seu potencial (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). 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).

Nogueira Filho *et al.* (2020), analisando o teletrabalho no MJSP, comprovam que a experiência foi prática inovadora no órgão, tendo ocasionado uma queda 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, observou-se que a produtividade nos setores contemplados pelo referido regime de trabalho aumentou em média 40%.

Leite e Lemos (2021a) não constataram resistência dos servidores pela implantação do teletrabalho na Universidade do Estado de Santa Catarina. Segundo resultados apresentados, verificou-se que desvantagens ocorreram em menor escala do que vantagens consequentes da implementação do teletrabalho. Segundo Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), os benefícios observados com a implantação do teletrabalho na Administração Pública superam prejuízos desse arranjo de trabalho.

Apesar de adotado às pressas em muitos casos, o teletrabalho mostrou-se positivo para economicidade. Segundo Brasil (2021b), o governo federal brasileiro economizou, de março de 2020 a junho de 2021, R\$1,419 bilhão com o teletrabalho de servidores públicos. No governo paranaense, somente com a diminuição do deslocamento, houve economia de R\$ 47,3 milhões (PARANÁ, 2021). A redução de despesas de custeio também abrangeu a esfera municipal em São Paulo. Considerando essa economia, a experiência global, os resultados preliminares de produtividade e os ganhos ambientais decorrentes, São Paulo instituiu regime permanente de teletrabalho nos órgãos da administração municipal (SÃO PAULO, 2020). Observa-se, portanto, benefícios do teletrabalho em níveis federal, estadual e municipal.

Ademais, o teletrabalho pode permitir acessibilidade e cidadania digital no serviço público. A reserva de postos de trabalho para indivíduos portadores de deficiência é uma preocupação mundial (SILVA; GILIO, 2020). Adicionalmente, o maior equilíbrio psicológico revela-se nos discursos dos entrevistados por Nohara et al. (2010) como reflexo da inclusão do trabalho em um ambiente mais confortável e autônomo.

A literatura detalha os benefícios e riscos do teletrabalho sob diferentes perspectivas, como a do trabalhador e a da organização (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Figueiredo et al. (2021), através de uma revisão de literatura, compilaram e acrescentaram a perspectiva da sociedade.

Por fim, a partir do que foi exposto na introdução e no decorrer desta fundamentação teórica, apresenta-se a Figura 1, que ilustra uma proposta de modelo com aspectos para o estudo do teletrabalho. A referida figura conclui, também, a elaboração da fundamentação teórica deste estudo.

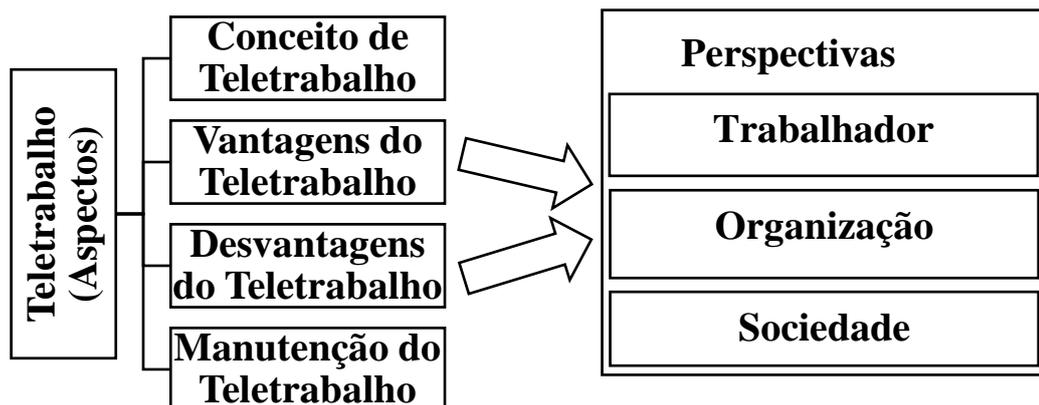


Figura 1. Modelo proposto para o estudo de aspectos do teletrabalho.

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

III. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Estudos descritivos buscam especificar as propriedades e perfis de grupos ou processos submetidos a uma análise, revelando-se útil na apresentação dos ângulos de determinada situação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A abordagem qualitativa é adequada para avaliação de contexto em que o processo de transformação ainda não está concluído (HINO *et al.*, 2018).

Os perfis funcional e sociodemográfico dos participantes do estudo constam do Quadro 1, abrangendo quinze servidores do Depen. Cada servidor foi convidado e aceitou participar da pesquisa voluntariamente (McDERMID *et al.*, 2014). Servidores foram selecionados aleatoriamente, representando, além da Direção-Geral, 4 diretorias do Depen e 5 níveis hierárquicos de BME. Obteve-se prévia autorização do Depen para realizar contatos com servidores do órgão.

Quadro 1. 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 pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A entrevista empregou roteiro semiestruturado (MARCONI; LAKATOS, 2017) com doze perguntas, sendo 5 abertas (versando sobre o teletrabalho implantado no Depen, abrangendo aspectos conceituais, suas vantagens e desvantagens, bem como sobre a manutenção do teletrabalho no órgão) e sete perguntas fechadas (tratando do perfil dos entrevistados). Utilizou-se citado roteiro após prévia aplicação de teste piloto com três

servidores com características semelhantes ao público-alvo das entrevistas (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Adicionalmente, coletaram-se documentos buscando-se arquivos normativos e autorizativos nas plataformas oficiais disponíveis e acessíveis do Depen, do MJSP e do governo federal, quando constatado algum vínculo com o objeto investigado. Catalogaram-se processos e documentos encontrados para comparação com teor das entrevistas.

Empregaram-se análises documental e de conteúdo para analisar dados coletados. A análise de conteúdo, que divide-se em três estágios cronológicos (pré-análise; exploração do material; e tratamento/interpretação dos resultados), empregou, nas entrevistas, unidades de codificação previamente determinadas e como regra de enumeração a presença e ausência de termos (BARDIN, 2011). A apresentação dos resultados empregou quadros, tabelas e mapas mentais disponíveis no programa NVivo, permitindo ilustrar vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade, contribuindo para descrição e análise dos resultados.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

IV.I. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE TELETRABALHO

Os conceitos utilizados pelas normativas governamentais vinculam o teletrabalho, em síntese, à realização de atividades fora das dependências físicas do órgão, empregando-se ferramentas digitais, similar ao entendimento da OIT (EUROFOUND; ILO, 2017). Analisando-se percepções dos BME, constataram-se três conceitos: 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 essas subcategorias C01 a C03, obtidas das entrevistas.

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 pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: E – Entrevistado; 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. Para maioria dos entrevistados, teletrabalho seria sinônimo de trabalho remoto, consoante derivação vocabular etimológica (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Embora menos citada, a subcategoria C01, “trabalho à distância com o uso de TIC”, complementa C02, destacando a utilização de recursos tecnológicos para exercício das atribuições laborais, alinhado a Filardi, Castro e Zanini (2020) e parte da literatura. A subcategoria C03 “ferramenta adicional de trabalho”, presente em 20,00% das entrevistas, reforça percepção de teletrabalho como forma de trabalho (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), opção ao trabalho feito presencialmente (HAU; TODESCAT, 2018), regime suplementar que auxilia a gestão de pessoas da organização (LEITE; LEMOS, 2021b).

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

IV.II.I. VANTAGENS DO TELETRABALHO

A Tabela 2 apresenta a relação das 22 vantagens do teletrabalho identificadas, com seus respectivos códigos e taxa percentual, de acordo com a análise de conteúdo de cada uma das 15 entrevistas com os BME do Depen:

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 pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: E – Entrevistado; 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.

Segundo Tabela 2, o “risco reduzido de doenças – V01” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) está conectado com a pandemia e com a diminuição do contágio, quando comparado a modelo de trabalho convencional físico (LIZOTE *et al.*, 2021). A “continuidade das atividades – V02” (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021) tem relação com a conservação da força de trabalho e com ininterrupta prestação dos serviços. Assim, percebeu-se teletrabalho como solução estratégica para manter negócios, no momento em que isolamento social foi exigido (ROCHA *et al.*, 2021).

A “flexibilidade nas relações de trabalho – V03” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) refere-se à dinâmica e à facilidade logística proporcionada pelo teletrabalho, em especial, desobrigando presença física do servidor e à maleabilidade dos horários laborais (COELHO JR. *et al.*, 2020). As “deslocações reduzidas – V04” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) foram citadas por nove entrevistados, principal fator positivo encontrado da prática do teletrabalho (SANTOS; REIS, 2021). Ainda, o teletrabalho pode estar entre ações potenciais para descentralização urbana (SQUAIELLA; MARCHELLI; RIGHI, 2017).

Adicionalmente, o “aumento de produtividade – V05” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) foi a segunda mais citada vantagem nas entrevistas. A melhoria no desempenho, também, foi lembrada por Filardi, Castro e Zanini (2020). A “redução de gastos pessoais – V06” (MARQUES; BACKES, 2021) engloba diminuição de custos para o indivíduo com alimentação, transporte e vestuário (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

A “redução do trânsito – V07” (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) foi citada em quatro entrevistas. Diminuir congestionamento tem impacto, sobretudo, nos centros urbanos, podendo mitigar poluição e encargos com transportes coletivos (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). O

teletrabalho, segundo 53,33% dos entrevistados, proporciona “maior qualidade de vida – V08” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Tal vantagem está associada à melhor organização do tempo livre para afazeres pessoais (HAU; TODESCAT, 2018), ao bem-estar e ao menor convívio indesejável no ambiente profissional (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

A disponibilidade do servidor para o trabalho e redução de afastamentos por motivos indeterminados vincularam-se a “menor absenteísmo – V09” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Segundo Santos, Lambarine e Moreira (2014, p. 36), o teletrabalho assegura que funcionário “possa estar disponível a qualquer tempo e em qualquer lugar”. Em reforço, para Haubrich e Froehlich (2020), teletrabalhadores ausentam-se pouco, dando retorno sobre seus salários. Menos distrações e interferências no horário de trabalho acarretam “maior concentração – V10” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Aumento da capacidade de concentração em decorrência do teletrabalho também é destacado por Figueiredo et al. (2021).

A “diminuição de custos para a organização – V11” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) foi a vantagem mais mencionada. O fator contempla a redução de gastos com infraestrutura e serviços (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), corroborando Nogueira Filho et al. (2020), que concluiu que o regime do teletrabalho trouxe economia financeira para o MJSP, ministério ao qual o Depen é vinculado. O “maior conforto – V12” relaciona-se com uma melhor comodidade e ergonomia para o trabalhador, de laborar de casa ou de qualquer outro ambiente de sua preferência (COELHO JR. *et al.*, 2020).

Uma “maior conciliação entre vida familiar e profissional – V13” (ABBAD *et al.*, 2021) foi vantagem identificada por 1/3 dos entrevistados. Além da compatibilidade entre o trabalho e a vida doméstica, tal vantagem diz respeito a maior interação com a família (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O “suporte tecnológico presente – V14”, também, foi incluído como uma vantagem do regime. Segundo Guerra et al. (2020), o amparo dos recursos de TIC é primordial para desenvolvimento do teletrabalho, pois auxilia a comunicação entre os envolvidos, contribuindo na gestão das atividades.

A “oferta de serviços virtuais – V15” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) vincula-se com maior acessibilidade ao usuário dos serviços, e a maior digitalização pela Administração Pública (OIT, 2020). Nogueira Filho et al. (2020) observam que a demanda da sociedade por serviços públicos mais eficientes elevou-se e uso de instrumentos tecnológicos que promovam o teletrabalho pode ajudar nesse processo. Entre as vantagens identificadas também está a “maior autonomia – V16” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) para o trabalhador organizar tarefas e escolher a melhor

maneira de exercer suas atribuições profissionais, sem necessidade de supervisão direta (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

O “gerenciamento por objetivos – V17” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) foi citado por três entrevistados, argumentando-se que maior visão voltada à gestão por resultados tende a combater o presenteísmo, dando maior importância às entregas do que ao fato do trabalhador estar, fisicamente, na repartição. O “aumento da possibilidade de recrutamento – V18” (LEITE; LEMOS, 2021b) correlaciona-se com maior atratividade e facilidade para seleção e retenção de colaboradores qualificados pelas organizações.

A “maior motivação – V19” pode-se ligar à satisfação profissional com a adoção do teletrabalho (COELHO JR. *et al.*, 2020). A preocupação com segurança (BARROS; SILVA, 2010), também, foi salientada como vantagem do teletrabalho. A “menor exposição à violência – V20” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) alinha-se com discurso de diminuição de riscos ao servidor que atua em órgão de segurança pública, como o Depen, que, inclusive, já foi alvo de atentados criminosos (ROCHA, 2020).

O teletrabalho possibilita diminuir o desperdício de capital financeiro e, tratando-se de entidades governamentais, gera uma “economia de recurso público para a sociedade – V21”, podendo, portanto, atender necessidades de cidadãos de maneira mais satisfatória (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Uma vantagem do teletrabalho mencionada é o fato de ser “alternativa de regime laboral – V22” (HAU; TODESCAT, 2018). Quando encarado como modelo opcional de trabalho, pode ajudar, inclusive, no combate ao desemprego (FIGUEIREDO *et al.*, 2021), além de apresentar-se como instrumento de inclusão social (SILVA; GILIO, 2020).

IV.II.II. DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

A Tabela 3 exibe as ‘desvantagens do teletrabalho’, com a quantidade de entrevistas cuja narrativa contemplou a presença de cada uma, 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 pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: E – Entrevistado; 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 que se implementou o teletrabalho, devido à crise da Covid-19, foi enxergada como fator negativo. Essa “compulsoriedade em decorrência da pandemia – D01” é citada, também, por *Abbad et al.* (2021). O “isolamento profissional – D02” (BARROS; SILVA, 2010) foi apontado por 40,00% dos entrevistados. Segundo Rocha e Amador (2018, p. 160), “a produção típica do trabalhador adequado ao teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do trabalho”.

A “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho – D03” (FIGUEIREDO *et al.*, 2021) foi a desvantagem mais citada nas entrevistas e tem conexão com falta de infraestrutura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) capaz de auxiliar o monitoramento das atividades. Embora o aumento de desempenho tenha sido uma das vantagens indicadas, a “redução de produtividade – D04” (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017) foi registrada em duas entrevistas.

Outra desvantagem do teletrabalho é a “dificuldade de comunicação com a equipe – D05” (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Barros e Silva (2010) revelam que existem circunstâncias em que interação quase exclusiva ao meio virtual cria obstáculos, podendo possibilitar propagação de ruídos. O teletrabalho não é aplicável a qualquer tipo de trabalho. Essa “limitação para determinadas funções – D06” (COELHO JR. *et al.*, 2020) vincula-se com atribuições finalísticas exercidas por alguns servidores do Depen. Para certas atividades-fim, a adoção do referido regime ocasionaria redução do efetivo em crises emergenciais e o desguarnecimento da segurança operacional.

Segundo três entrevistados, a “sobrecarga de trabalho – D07” (ABBAD *et al.*, 2021) pode desencadear problemas psicológicos, sendo uma das desvantagens do teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Para Carillo *et al.* (2020), trabalhadores e instituições não estavam preparados para adoção em larga escala do teletrabalho. A “falta de preparo para

o teletrabalho – D08” (BARROS; SILVA, 2010) engloba, além da ausência de plano prévio, carência por treinamentos específicos a todos envolvidos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

O “conflito entre trabalho e vida pessoal – D09” (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) foi relatado por 1/3 dos entrevistados. Para estes BME, teletrabalho pode dificultar rotina e desvinculação entre vida doméstica e profissional do trabalhador (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). A “possibilidade de redução da remuneração – D10” com adoção integral do teletrabalho afeta maior parte de servidores do Depen, os Policiais Penais Federais, que possuem parte da remuneração composta por adicional de insalubridade. Segundo Brasil (2022), o pagamento de adicionais ocupacionais é vedado para servidores que exerçam atividades remotamente.

Para dois entrevistados, há “falta de reconhecimento – D11” da prática do teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Alguns indivíduos não se sentem reconhecidos por interlocutores organizacionais (BARROS; SILVA, 2010). Segundo Kazekami (2020), teletrabalhadores não seriam reconhecidos como trabalhadores, podendo gerar, até mesmo, preconceito contra essas pessoas (FIGUEIREDO *et al.*, 2021). Isso poderia causar “resistência da organização ao teletrabalho – D12” (GUERRA *et al.*, 2020), outra desvantagem identificada. Para Santos, Lambarine e Moreira (2014), instituições e pessoas fazem com que exista resistência quanto à adoção do teletrabalho.

IV.II.III. VANTAGENS E DESVANTAGENS SOB AS PERSPECTIVAS DO TRABALHADOR, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE

Baseado nas informações das Tabelas 2 e 3 apresentam-se, na sequência, mapas mentais, embasados por Figueiredo *et al.* (2021), com a classificação das vantagens e desvantagens previamente identificadas sob as perspectivas do trabalhador, da organização e da sociedade. Primeiro, na Figura 2, ilustram-se as vantagens e as desvantagens do teletrabalho relacionadas a perspectiva do trabalhador.



Figura 2. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva do trabalhador.

Legenda: V_) – Vantagem nº _ da Tabela 2; D_) – Desvantagem nº _ da Tabela 3.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Já a Figura 3, seguindo o mesmo padrão de agrupamento, corresponde às vantagens do teletrabalho (ao lado esquerdo da figura) e às desvantagens do teletrabalho (ao lado direito da figura), com seus códigos associados à perspectiva da organização.



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

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

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Finalmente, a Figura 4, na sequência, contém os elementos identificados nas entrevistas com os 15 BME do Depen, sob a perspectiva da sociedade.



Figura 4. Mapa mental das vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas sob a perspectiva da sociedade.

Legenda: V__ – Vantagem nº __ da Tabela 2.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

IV.II.IV. PERCEPÇÃO DOS BME SOBRE A MANUTENÇÃO DO TELETRABALHO NO DEPEN

A Tabela 4 refere-se a cinco elementos da categoria de “Manutenção do Teletrabalho no Depen” identificados, com número de ocorrências e percentual de presença:

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 pelos autores a partir dos dados da pesquisa. Legenda: E – Entrevistado; 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.

Quando indagados sobre possibilidade de manutenção do teletrabalho no Depen, entrevistados foram favoráveis à continuação do regime. Algumas condicionantes foram destacadas para tal posição, sendo a principal a normatização e o estabelecimento de critérios objetivos – M04. Um desses critérios é a instituição de programa piloto, assim como ocorreu no MJSP (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020). Um teste preliminar pode auxiliar na adequação de regimes de teletrabalho. Apesar de identificada como uma das desvantagens do teletrabalho, a “compulsoriedade em decorrência da pandemia” pode ser vista como projeto experimental. Leite e Lemos (2021a) analisaram projeto piloto de teletrabalho e concluíram que a seleção do perfil mais adequado e o alinhamento da cultura organizacional são primordiais para um programa de teletrabalho efetivo.

Outra subcategoria refere-se ao apoio à manutenção do teletrabalho no Depen, desde que em regime híbrido – M01. Essa preocupação vincula-se à necessidade de minimizar adversidades do teletrabalho, potencializadas quando adotado em caráter integral. Marques e Backes (2021) acreditam que manter regimes mistos de trabalho permanecerá após a pandemia, inclusive em organizações públicas. Santos e Reis (2021) abordaram colaboradores da administração pública federal brasileira durante pandemia e mostraram que 76,53% dos respondentes são favoráveis ao teletrabalho, cerca de 62% preferindo sua forma parcial.

Houve entrevistados favoráveis à manutenção do teletrabalho, desde que precedido por mapeamento dos processos e do posto de trabalho ou por Programa de Gestão – M02, alinhando, assim, com propósitos do TransformaGov (BRASIL, 2021a). Leite e Lemos (2021a) asseveram que planejamento de atividades e mecanismos de avaliação são essenciais para implantação apropriada do teletrabalho.

Em adição, 20,00% dos participantes concordaram que teletrabalho seja mantido e regulamentado definitivamente no Depen – M03. Alinhado a Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), houve prevalência das vantagens sobre desvantagens decorrentes do teletrabalho, conforme resultados das Tabelas 2 e 3. Houve menção a regime diferenciado por cargos – M05, em razão da “limitação para determinadas funções” e da “possibilidade de redução de remuneração”, esta última para a principal carreira dentro do quadro do Depen. Parte da remuneração desses servidores é composta por adicional de insalubridade. A perda dessa compensação afetaria o montante recebido e influenciaria na adesão ao programa por esses servidores.

V. CONCLUSÃO

Este artigo buscou investigar a percepção dos BME sobre o teletrabalho implantado no Depen durante o período da pandemia da Covid-19. Realizou-se estudo descritivo com abordagem qualitativa, efetuando-se coleta de documentos e entrevistas, examinando-se dados por meio da análise de conteúdo. Trata-se de tema atual, vinculado ao estudo de teletrabalho em órgão de segurança pública.

Os principais resultados, em geral, indicaram o conceito de teletrabalho associado a desempenho remoto das atividades. O teletrabalho também foi definido, por uma minoria dos participantes, como uma ferramenta adicional laboral. Adicionalmente, apuraram-se 22 vantagens e 12 desvantagens do teletrabalho.

Dentre as 22 vantagens identificadas, foram contempladas “diminuição de custos para a organização” e “deslocações reduzidas”. Entre as 12 desvantagens listadas, houve menção a “isolamento profissional”, e “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho”. Essas vantagens e desvantagens foram reagrupadas segundo perspectivas do “trabalhador”, da “organização” e da “sociedade”, notando-se que a perspectiva da “sociedade” não foi vinculada a desvantagens.

Quanto à manutenção do teletrabalho, evidências corroboram da experiência implantada no Depen. Dentre condições salientadas constam: regulamentação e estabelecimento de critérios objetivos, previsão de mapeamento dos processos e do posto de trabalho, bem como programa laboral de forma híbrida/mista.

Este estudo contribui trazendo reflexões sobre a implantação de regime laboral em uma entidade de segurança pública, sob a ótica de BME do Depen. A pesquisa, a partir das nuances identificadas, pode servir para auxiliar os tomadores de decisão na regulamentação do teletrabalho no Depen. Ainda, trazer exemplos de aplicabilidade ao regime de teletrabalho em outros órgãos do MJSP e de segurança pública.

Esta pesquisa teve como delimitação 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. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se pesquisas similares considerando BME em outros órgãos, sejam na área de segurança pública, ou outra esfera de poder ou nível de governo. Ademais, tais estudos podem contemplar, inclusive, abordagem quantitativa e, ainda, diferenciar percepções entre BME e burocratas de nível de rua em outros órgãos no País.

REFERÊNCIAS

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. Disponível em: <https://bityli.com/Rz2IF>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/YIDlg>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/I9Qw7>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the covid-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/fHASK>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/4gVvY>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 14, n. 1, p. 231-247, 2021.

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. Disponível em: <https://bityli.com/ouftE>. Acesso em: 03 jan. 2023.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: **ENAP**, 308 p., 2015. Disponível em: <https://bityli.com/R4GiL>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/5JSFr>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/X9B24>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/Zdd5b>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/waHDj>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/KhUH3>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/eTEZG>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/tag57>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/wsPq4>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/qOtdt>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/DZsVp>. Acesso em: 03 jan. 2023.

KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/F6Ppz>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/rXcZc>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/z5SpS>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/wG6vb>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/sWJ4V>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/Llmrn>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/Cl5tg>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 71, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/sWgEM>. Acesso em: 03 jan. 2023.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista da Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://bityli.com/HDMXj>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/wVdW7>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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.

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.

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. Disponível em: <https://bityli.com/kO1Lz>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/uol6f>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/NFYCe>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 5, n. 2, p. 266-289, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/fAGj2>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/jtGtl>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/ZBtJr>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/5lhLu>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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. Disponível em: <https://bityli.com/DtJYu>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/veC9H>. Acesso em: 03 jan. 2023.