

Teletrabalho na Administração Pública: quatro experiências distintas em tempos pandêmicos

MARCUS VINICIUS GONÇALVES DA CRUZ

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

MARIANA PROCÓPIO DE CASTRO LIMA

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

DANY ANDREY SECCO

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

LEANDRO BELISÁRIO FERREIRA COIMBRA

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

VANESSA CAMPOS

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à CAPES, CNPq e FAPEMIG pelo auxílio à pesquisa.

Teletrabalho na Administração Pública: quatro experiências distintas em tempos pandêmicos

1 Introdução

A pandemia da COVID-19 provocou inúmeras mudanças no contexto mundial trazendo impactos no campo social, econômico, demográfico, geopolítico e de saúde pública (Peci, Avellaneda, & Suzuki, 2021). Em termos do mundo do trabalho, a adoção de medidas de isolamento social e distanciamento físico como protocolo preventivo diante do cenário pandêmico (Silva *et al.*, 2020), propiciou novos parâmetros relacionados com a organização do processo do trabalho (Antunes, 2020), seja pela necessidade de manutenção dos serviços essenciais durante a pandemia, seja pela aceleração de soluções remotas para continuidade à prestação de serviços em diversas áreas (Savona, 2020).

Na área pública, além de lidar com a gestão da crise, houve a necessidade de delinear arranjos voltados para a proteção dos servidores, ao mesmo tempo da continuidade para atendimento às demandas da sociedade. Na seara pública, o teletrabalho passa a se configurar como prática das instituições em distintas esferas de governo (Leite & Lemos, 2021). Estudo do IPEA (2020) revelava que em junho de 2020 aproximadamente 24,7% da força de trabalho do setor público no país atuou em regime de teletrabalho, sendo que o quantitativo potencial poderia alcançar em torno de 50% do total de trabalhadores.

Conhecido como trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, dentre outras denominações (Giglio, Galeale, & Azevedo, 2018), o teletrabalho para fins desse artigo pode ser conceituado como o trabalho realizado em domicílio com o apoio de tecnologias da informação. Envolve uma nova categoria, a de teletrabalhadores segundo Rosenfield e Alves (2011, p. 9) que “são aqueles que trabalham de forma computadorizada, distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade por uma ligação de telecomunicação”.

Enquanto se percebe a partir do contexto pandêmico que há uma forte tendência de aceitação e crescimento dessa modalidade de trabalho no mundo ao longo dos últimos anos, no caso brasileiro tais práticas ainda são escassas na área pública. Assim, a obtenção de dados sistematizados sobre o grau de adoção do teletrabalho por instituições e países ainda é uma tarefa complexa. Diversos estudos nacionais e internacionais sobre o teletrabalho admitem como vantagens dessa modalidade de trabalho o aumento da produtividade e a redução de gastos nas instituições que aderem a tal modalidade (Rocha, Corrêa, Tosta, & Campos, 2020), enquanto outras abordagens de pesquisa sobre o teletrabalho indicam efeitos perversos para a qualidade de vida do indivíduo no contexto do trabalho (Rocha & Amador, 2018).

O artigo tem como objetivo analisar o processo de adoção do teletrabalho em domicílio na área pública, por meio da descrição de quatro experiências singulares no Brasil, ressaltando as similaridades e divergências nas decisões e práticas provocadas pela mudança na organização do processo de trabalho. Justifica-se a análise da temática a partir da disseminação da sua prática em diversas instâncias do poder público brasileiro (Leite & Lemos, 2021), seguindo tendência contemporânea do mundo do trabalho. Seus distintos modos de difusão, requerem o equilíbrio entre os benefícios econômicos e sociais propagados com sua adoção, bem como a qualidade do serviço ao cidadão destinatário da política pública.

Realizou-se pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de estudo de caso (May, 2004), em quatro órgãos públicos que vivenciaram a discussão do teletrabalho: um órgão de controle do nível federal, dois do nível estadual e uma prefeitura. A coleta de dados deu-se por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e análise de conteúdo do depoimento de cinco interlocutores qualificados das instituições estudadas, que vivenciaram o processo de mudança por meio do teletrabalho. Escolhidas intencionalmente por acessibilidade e suas características

distintas e no contexto pandêmico: o órgão federal pelas suas responsabilidades de controle e integridade das instituições públicas (Viol, 2021); a secretaria de saúde pelo seu envolvimento direto nas ações contra a pandemia da COVID-19 (Schaefer, Resende, Epitácio, & Aleixo, 2020); a secretaria responsável pela gestão penitenciária por custodiar uma população de presos das mais vulneráveis a infecções contagiosas (Sanchez, Simas, Diuana, & Larouze, 2020).; enquanto a prefeitura é a face do estado mais próxima do cidadão, inclusive nas ações de saúde (Ito & Pongeluppe, 2020).

O artigo preenche lacunas teóricas ao analisar o processo de mudança sob a perspectiva de uma prática contemporânea ainda pouco estudada na seara pública - o teletrabalho, enquanto em termos empíricos avança na análise das formas de implementação, as consequências de mudança na organização do trabalho por meio de atividades laborais em domicílio, o levantamento de suas diversas formas de resistência, bem como as práticas necessárias para sua institucionalização em distintas organizações públicas. Instiga ainda novas pesquisas sobre novas ferramentas na gestão pública e seus impactos nos servidores.

A estrutura deste artigo apresenta o referencial teórico após esta introdução, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Posteriormente, expõe a análise de dados e principais resultados, finalizando o artigo com as conclusões do estudo realizado.

2 Fundamentação Teórica

Desde o final de 2019 o mundo se deparou com uma nova doença, a COVID-19, que tomou proporções de pandemia, assim declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) atingindo populações em todos os cantos do planeta e causando um número surpreendente de mortes.

Em termos globais, as oportunidades de teletrabalho afloraram a partir da pandemia da COVID-19, principalmente com as medidas de restrição de circulação e de confinamento, revelando dimensões ocupacionais e setoriais ainda pouco exploradas no contexto laboral. Com isso, parece haver uma nova clivagem que sugere lacuna maior em termos de trabalho remoto durante a pandemia para profissionais mais qualificados e melhor remunerados, diante daqueles trabalhadores autônomos e precarizados (Marona, 2021). Tais dimensões ainda estão para ser mais bem desvendadas no caso brasileiro (Antunes, 2020), não obstante os estudos e acompanhamentos sobre o mercado de trabalho brasileiro durante a crise sanitária (IPEA, 2020), que revelam que as demissões se centraram sobre aqueles que vivem do trabalho precário, como terceirizados, balconistas, garçons, funcionários de cozinha, diaristas, dentre outros (Costa, 2020).

A literatura aponta o teletrabalho como sendo uma forma de organização de trabalho por meio da qual as atividades laborais podem ser desenvolvidas parcial ou integralmente fora do local de trabalho convencional da organização, com o auxílio de ferramentas e serviços de tecnologias de informação e comunicação (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021; Giglio, Galegale, & Azevedo, 2018).

Diversos estudos nacionais e internacionais sobre o teletrabalho admitem os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma a ressaltar as vantagens dessa modalidade de trabalho como a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; aumento da produtividade dos empregados; redução do absenteísmo e a redução de gastos nas instituições que aderem a tal modalidade (Adams-Prassl *et al.*, 2020; Leite & Lemos, 2021).

As vantagens para o indivíduo propaladas pelo teletrabalho versam sobre a sua autonomia para organizar seu modo de trabalhar, flexibilização da jornada de trabalho, possibilidade de conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer, ganhos econômicos

e de tempo no deslocamento entre a casa e o trabalho; menor exposição à violência e questões relativas ao espaço e ao tempo (Donnelly & Johns, 2020; Rocha & Amador, 2018).

Para a sociedade os benefícios envolvem a diminuição dos impactos relacionados com a mobilidade urbana com a menor utilização dos meios de transporte, novas possibilidades de configuração urbana e estímulo ao maior desenvolvimento das estruturas de tecnologia de informação e comunicação (Rocha, Corrêa, Tosta, & Campos, 2020; Benavides *et al.*, 2021)

Por sua vez, não se pode deixar de apontar os riscos inerentes provocados pela adoção do teletrabalho como a intensificação do trabalho, dificuldades na separação do espaço e tempo de vida laboral, familiar, pessoal sob o “risco do trabalho se estender indefinidamente em todos os períodos e espaços da vida da pessoa por meio dos dispositivos digitais móveis” reforçam Rocha e Amador (2018, p. 159), além dos impactos relacionados com a sociabilidade e saúde mental do trabalhador. Lacunas relacionadas com a regulamentação de aspectos jurídicos do trabalho também podem ser questionados, como aqueles envolvendo o registro de acidentes de trabalho, licença médica e limitação da jornada semanal, no bojo da flexibilização dos horários e locais de trabalho.

Sob uma perspectiva crítica, Raichelis e Arregui (2021) argumentam que o teletrabalho além de se realizar em espaços inadequados, uma vez que a casa não foi concebida como espaço para o trabalho profissional, transfere custos aos próprios trabalhadores, como o acesso à internet, pacote de dados, manutenção do computador, energia elétrica etc. Um recorte de gênero também pode ser associado a tal circunstância, diante do maior impacto sobre as mulheres, pois, na tradicional divisão sexual do trabalho, são elas que assumem a responsabilidade pelas atividades domésticas, cuidados com crianças, idosos e doentes, sofrendo maior invasão do tempo de trabalho na vida privada.

O teletrabalho mediado por plataformas digitais, retoma uma questão discutida por Harvey (1989) no sentido da tecnologia não apenas favorecer novas formas de controle e vigilância dos processos e resultados do trabalho pelo empregador, como transfere o gerenciamento do trabalho para o próprio trabalhador para o alcance de metas de produtividade nem sempre alcançáveis. Autores como Hau e Todescat (2018) e Benavides *et al.* (2021) identificaram que nesse tipo de gestão por pressão ocorre a intensificação do trabalho, com impactos na materialidade e na subjetividade dos trabalhadores, com a ampliação da jornada de trabalho, fadiga pelo tempo excessivo de permanência em frente à tela do computador, multiplicação do número de reuniões até a exaustão, simbiose entre tempo de trabalho e de não trabalho.

Raichelis e Arregui (2021) alertam que na arena pública, algumas instituições já vinham experimentando práticas de teletrabalho mesmo antes da pandemia, como a Controladoria-Geral da União, o Tribunal de Contas da União, o Serviço Federal de Processamento de Dados, a Câmara dos Deputados, a Receita Federal e o Tribunal Superior do Trabalho, com o objetivo declarado de aumentar a eficiência e a produtividade, mas ainda com algumas incertezas e certa naturalização por parte de alguns profissionais.

Alguns dos estudos recentes no país versando sobre o teletrabalho abarcam instituições brasileiras da área pública. Leite e Lemos (2021) analisam o Ministério Público, o Tribunal de Justiça e Tribunal Regional do Trabalho no âmbito do estado de Santa Catarina. Rocha, Corrêa, Tosta e Campos (2020) tratam da Secretaria de Fazenda do Estado do Espírito Santo, enquanto o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é estudado por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021). Pereira, Oliveira, Silva e Mendonça (2021) esmiúçam o Poder Judiciário do Amapá, e no mesmo sentido Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020) desvendam a experiência do Tribunal Regional do Trabalho no Pará e Amapá, da 8ª Região. Filardi, Castro e Zanini (2020) estudam o Serpro e a Receita Federal.

Coincidentemente referem-se a instituições bem estruturadas em termos de sistemas e tecnologias de informação, instâncias nacionais de decisão que apoiam em suas resoluções a

introdução do teletrabalho, além de contar com servidores públicos em carreiras típicas de estado nos termos de Ventura (2019). Junquillo (2004) reforça que desde a década de 1990 o perfil de servidores públicos no país vai se alterando. Assim, há uma lacuna na literatura nacional quanto a disseminação do teletrabalho sob a perspectiva de servidores de órgãos e entidades do Poder Executivo no nível municipal e estadual.

O processo de introdução do teletrabalho nas organizações geram mudanças complexas, não apenas por modificar a organização do processo de trabalho, mas também as dinâmicas de controle e acompanhamento do indivíduo, envolvendo as lideranças organizacionais bem como as áreas de gestão de pessoas, processo que se acelera em tempos pandêmicos (Belzunegui-Eraso, & Erro-Garcés, 2020).

A crise sanitária propiciou a necessidade de mudanças rápidas sob a perspectiva governamental (Peci, Avellaneda, & Suzuki, 2021), voltadas para respostas adequadas na situação de pandemia. Schaefer, Resende, Epitácio e Aleixo (2020) sugerem diferentes níveis de rigor das medidas para o enfrentamento à COVID-19 por parte dos governos estaduais brasileiros, destacando-se a adoção proativa de políticas mais rigorosas de distanciamento social com a decretação de medidas de fechamento de escolas, suspensão de eventos públicos e restrição do comércio. Por sua vez, a necessidade de proteção dos burocratas de nível de rua, nos termos de Lipski (2010), uma vez que usualmente atuam em situações críticas, bem como do nível administrativo mostrou-se um desafio.

Em uma atualização de sua perspectiva, Pettigrew (2012) sustenta que a mudança é um processo complexo, geralmente ocorre de modo contínuo, que pode ser melhor compreendido por três dimensões interrelacionadas: contexto (interno e externo), conteúdo (objetivos, hipóteses) e processo (padrões de implementação). Esse arcabouço analítico permite uma compreensão integrada do fenômeno, envolvendo os fatores ambientais e os aspectos internos da organização que restringem e orientam as mudanças; a natureza e a escala da transformação; a trajetória e a estratégia da organização para atingir os objetivos da mudança.

Da mesma maneira que as mudanças acontecem nas organizações a resistência a tais circunstâncias também devem ser cada vez com maior frequência e, em alguns casos, de forma continuada, sendo várias as perspectivas para se analisar o processo de resistência reforçam Oliveira *et al.* (2017), uma vez que para os autores a resistência é um fenômeno de diversas dimensões.

No contexto pandêmico, o envolvimento inerente de todos os indivíduos, a necessidade mobilização do poder público, e a introdução de novas formas de organização do trabalho por meio do teletrabalho trouxeram um arcabouço de variáveis com consequências ainda pouco analisadas, seja pela perspectiva do servidor público, seus impactos em atitudes e comportamentos no trabalho, do sentido da inovação, a ideia de melhoria da prestação de serviço ao cidadão, e impulsionar no futuro uma cultura de gestão mais favorável ao destinatário das políticas públicas.

3 Metodologia

Por meio de pesquisa qualitativa (Godoy, 1995), na vertente descritiva como sugerido por May (2004), realizou-se estudo de caso em quatro órgãos públicos: um do nível federal, dois do nível estadual e uma prefeitura.

A coleta de dados ocorreu por meio de revisão bibliográfica (Creswell, 2014), levantamento documental (Silva, Emmendoerfer, & Cunha, 2020), e análise de conteúdo do depoimento de cinco interlocutores qualificados (Bisol, 2012) de cada uma das organizações públicas estudadas que vivenciaram todo o processo de introdução de uma nova organização do trabalho por meio do teletrabalho no contexto da pandemia em seus órgãos.

A escolha dos sujeitos de pesquisa ocorreu de modo intencional por acessibilidade e características distintas das organizações em que trabalhavam (Bisol, 2012), uma vez que buscou-se um contraponto entre um órgão do governo federal que já apresentava experiências de teletrabalho; uma secretaria estadual de saúde, que pelo seu envolvimento direto na pandemia exigiu um delineamento específico de sua atuação, uma secretaria estadual responsável pela gestão prisional, foco de preocupação eminente das autoridades sanitárias quanto a população custodiada, e uma prefeitura que manteve seu funcionamento sem modificar seu processo de trabalho, não aderindo ao teletrabalho, não obstante a pressão de parte de seus empregados.

O órgão central do controle interno do poder executivo federal, possui sede na capital do país, mas por atuar em todo o território nacional, mantém vinte e seis unidades regionais, localizadas nas respectivas capitais de cada estado brasileiro. Essa estrutura ramificada exige uma interação constante entre a unidade central e suas regionais, que se dá, principalmente, por meio de sistemas de tecnologia de informação e comunicação. Nos últimos anos, o desenvolvimento dessas tecnologias permitiu uma diminuição da necessidade de deslocamentos físicos, sem perda da qualidade das informações necessárias ao bom desempenho dos trabalhos.

O órgão estadual responsável pelo sistema de saúde tem por objetivo formular, regular e fomentar as políticas de saúde do estado, de acordo com as necessidades da população e assegurando os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), procurando reduzir os vazios assistenciais conforme perfil regional do estado, qualificar e ampliar o acesso à atenção primária à saúde, promover a comunicação e educação em saúde; qualificar e ampliar o acesso à atenção secundária e terciária à saúde; bem como prevenir mortes evitáveis.. De modo geral, os servidores da secretaria atuam em assessorias, auditorias e subsecretarias. A maior parte está alocada na capital e outra parte dos servidores está lotada nas 18 superintendências regionais de saúde e 10 gerências regionais de saúde espalhadas pelo interior, sendo o público alvo das ações de teletrabalho, uma vez que os operadores da saúde, principalmente com a crise sanitária causada pela pandemia não era alvo do programa.

O órgão estadual responsável pela gestão do sistema prisional administra 194 unidades prisionais espalhadas em todo o território estadual, custodiando cerca de 75 mil presos, possuindo aproximadamente 17 mil servidores, sendo 16 mil destes, agentes de segurança prisional. Há sistemas informatizados de controle e gestão para os procedimentos administrativos, mas os contatos com as unidades ocorrem por meio de tecnologias tradicionais como telefone e e-mail.

A prefeitura analisada fica no interior do estado, em região de influência da capital, com população estimada em torno de 52.500 pessoas, tendo a mineração como atividade econômica principal, com o poder executivo municipal contando com mais de três mil servidores públicos na época da pesquisa.

Assim, buscou-se cobrir trajetória pouco analisada sob a perspectiva do teletrabalho que envolvesse burocratas administrativos, em contraponto com um composto por servidores de carreiras de estado (Ventura, 2019) do órgão do governo federal voltado para as ações de controle e integridade (Viol, 2021); e uma prefeitura em que a não mudança foi o fator de destaque para sua análise, diante das suas ações na crise sanitária (Ito & Pongeluppe, 2020).

Os interlocutores qualificados eram todos servidores efetivos de carreira de seus respectivos órgãos, ocupavam posições do nível estratégico ou de assessoramento dos extratos superiores da gestão naquelas instituições, sendo dois homens e três mulheres com formação em Direito (3), Administração Pública e Música. Os depoimentos ocorreram por meio de plataforma digital de videoconferência nos termos de Salmons (2014), tiveram duração entre 60 e 75 minutos cada um, ocorreram entre junho e julho de 2021. Foram registrados em cadernos de campo, bem como foi solicitado aos mesmos que fizessem um breve relato por escrito do processo de teletrabalho no contexto do COVID-19 em suas respectivas instituições.

Tal conteúdo foi analisado sob os protocolos de Bardin (2005) e delineados de forma a identificar os principais eventos advindos da discussão sobre o teletrabalho.

Todos os documentos foram obtidos por meio dos interlocutores qualificados que selecionaram seu conteúdo e informações, que indicaram ou forneceram o material, bem como a separação por tipo de documento, a saber: manuais e normativas como leis, decretos, deliberações de Comitês Extraordinários COVID-19 e portarias. Foram consultados o plano de gestão de teletrabalho e quatro documentos a ele associados do órgão federal, oitenta documentos do órgão de administração prisional, outras cinco normativas do órgão da saúde relacionados diretamente com o teletrabalho, bem como trinta documentos da prefeitura.

As principais limitações da pesquisa foram quanto a estrutura dos depoimentos e levantamento da documentação de um fenômeno ainda em processo, cujas consequências ainda não puderam ser verificadas como contraponto aos relatos obtidos dos interlocutores qualificados. O conteúdo de informações obtidas nas documentações também necessita de um tratamento mais apurado em termos de seu histórico e conteúdo para comparação quanto as medidas de organização do trabalho nos órgãos estudados quanto ao teletrabalho.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A crise sanitária exigiu dos órgãos públicos a construção de planos de contingência e a adoção de respostas rápidas para o enfrentamento da realidade complexa da emergência em saúde. A análise da política adotada pelos órgãos pesquisados em termos do trabalho em sua modalidade remota realizado em domicílio dos servidores a partir da pandemia da COVID-19, indica uma complexidade de situações envolvidas nas práticas de teletrabalho, indicando uma primeira variável do contexto nos termos de Pettigrew (2012).

O órgão de controle desde 2015 possuía iniciativa interna de trabalho remoto ao realizar projeto piloto que visava modificar a forma de controle sobre a frequência e a assiduidade dos servidores e que abria uma possibilidade de instituir o trabalho remoto no âmbito da instituição. Esse cenário de “trabalho digital”, segundo o informante qualificado daquele órgão, amplificou o desejo de servidores de conseguir uma transferência para uma cidade mais perto de suas origens ou família, pois muitos servidores que passavam no concurso público acabavam tendo que assumir suas funções em uma cidade distante. O uso da tecnologia também provocou uma expectativa de maior flexibilidade no horário de trabalho, tanto para permitir que o servidor se capacitasse, quanto para que ele pudesse realizar suas atividades em um período do dia que se sentisse mais produtivo.

A implantação do programa voltava-se para “situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis”, com o ministro podendo autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral eram publicadas no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade. Assim, busca pela eficiência, evocada no projeto, estava amparada legalmente, o que se traduzir como um contexto externo favorável, principalmente no universo das organizações públicas. O projeto piloto foi exitoso e efetivado em 2016, mas o órgão de controle limitou na ocasião, a participação a somente 20% dos servidores lotados nas suas unidades com autorização da chefia da unidade.

A experiência adquirida com o desenvolvimento do programa levou o órgão a instituir novas diretrizes no início de 2018. Entre as novidades trazidas, destacam-se a extinção da limitação de 20% de participação simultânea de servidores lotados na mesma unidade administrativa e a introdução da possibilidade de servidores com função comissionada ou cargo de direção e assessoramento superior até determinado nível solicitarem a participação no programa. Nova alteração em meados de 2019, permitia que o servidor firmasse um pacto que englobava um bloco de atividades. Dessa forma, a participação no programa previa a realização

prévia de um pacto de trabalho entre o servidor e seu chefe, com a definição dos produtos que deveriam ser entregues até a data de encerramento do pacto. O controle se dava exclusivamente pelo resultado apresentado, o que permitia ao servidor escolher o local e o melhor horário para a realização das tarefas envolvidas.

Segundo o depoimento do interlocutor qualificado do órgão de controle, houve uma flexibilização para que os servidores aderissem ao programa de forma de serem atendidos em suas expectativas individuais, de modo que a resistência à mudança pode ser considerada mínima ou inexistente. Contudo, apesar dessa ausência de resistência, pode ter surgido alguma insatisfação por parte dos servidores que desejavam trabalhar em regime remoto, mas cujas atividades cotidianas não eram contempladas no programa, por não fornecerem resultados possíveis de serem efetivamente mensurados, como exigia a regulamentação de 2015.

Paralelamente ao desenvolvimento do sistema de trabalho oferecido no PGD, houve avanços no sistema eletrônico de registro e controle dos pactos, no intuito de melhorar a avaliação dos resultados e de dar maior transparência sobre o processo. Diante do exposto, pode-se concluir que a implementação do programa, no período entre 2015 e 2019, ocorreu paulatina e incrementalmente, tendo por base a troca de experiência entre gestores e servidores e as melhorias nos sistemas de registro dos pactos por meio de tecnologia, sendo que sua introdução não sofreu grandes resistências por parte dos servidores. Tal relato coincide com aqueles obtidos nos estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020) ou Leite e Lemos (2021).

No entanto, a eclosão da pandemia da COVID-19 levou o órgão a adequar-se às medidas sanitárias que envolviam o isolamento social, uso obrigatório de máscaras, chegando ao confinamento total em algumas localidades. Assim, com base nas recomendações das autoridades sanitárias, o órgão de controle colocou praticamente todos os servidores em teletrabalho a partir de março de 2020, utilizando-se do programa existente para pactuar as tarefas que deveriam ser realizadas, mesmo daqueles que anteriormente não tinham metas.

A pressão externa pelo isolamento social causou impacto no processo de implementação da mudança organizacional que vinha acontecendo no órgão de controle, uma vez que tornou obrigatória a adesão ao programa de trabalho remoto. Esse fato pode ter provocado alguma resistência, situação diversa da anteriormente descrita, na qual a utilização do programa era facultativa. A pandemia também exigiu que a quase totalidade dos servidores se utilizassem do teletrabalho, independentemente de terem condições laborais favoráveis em suas residências.

Como o Brasil ainda se encontrava em meio à pandemia no período de realização da pesquisa e a grande maioria dos servidores do órgão de controle ainda se encontravam em teletrabalho, os efeitos dessa pressão do ambiente externo ainda estariam sendo propagados.

No caso da secretaria da saúde estudada algumas peculiaridades devem ser ressaltadas, A pandemia da COVID-19 instaurou uma crise sanitária, econômica e social que exigiu do setor público capacidade de gestão, mobilização de diversos atores, aperfeiçoamento da governança, adaptabilidade e mudança organizacional para superar os desafios imediatos impostos pela pandemia (Pedroso, Pires, Malik, & Pereira, 2021). Porém, tendo em vista a falta de coordenação nacional na definição de estratégias e ações únicas voltadas à solução do problema, os estados passaram a ocupar lugar central na condução da crise sanitária (Ito & Pongeluppe, 2020), coordenando e determinando linhas de atuação para os municípios e estabelecendo relações de cooperação entre si. No âmbito do manejo da crise, o desafio envolveu tomada, registro e acompanhamento de decisões, em curto espaço de tempo, com a responsabilização por um conjunto de novas e grandes ações, registro e acompanhamento de recursos extraordinários de fonte federal e fonte estadual.

Assim, uma estrutura de governança bem definida foi e continuava sendo essencial na opinião das informantes qualificadas da saúde, para que órgão gestor da saúde a nível estadual fosse capaz de cumprir com as ações propostas no Plano de Contingência para o enfrentamento à COVID-19 delineado em março de 2020, determinando claramente o papel de cada ator e

direcionando suas atividades. Nas discussões, ficou evidenciado a necessidade do envolvimento das diferentes secretarias no planejamento e execução das ações de enfrentamento, considerando a complexidade do impacto sanitário, social e econômico e a diversidade das ações e medidas de mitigação da crise, confirmando a perspectiva de Peci, Avellaneda, e Suzuki (2021). Dentre estas decisões foi necessária a definição de como o trabalho seria realizado no contexto dos servidores administrativos, diante da necessidade de estes darem suporte ao pessoal da linha de frente, considerados servidores essenciais para atendimento das demandas da saúde.

Assim, ainda em março de 2020 o Comitê Extraordinário COVID-19 deliberou sobre o regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), no âmbito do Poder Executivo estadual. A deliberação definia teletrabalho como o regime de trabalho em que o servidor público executava parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas das unidades do respectivo órgão ou entidade de lotação, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação. Definia ainda que as chefias de gabinete deveriam identificar e avaliar as atividades e os serviços públicos de competência dos órgãos, autarquias e fundações a serem realizados pelo regime especial de teletrabalho, bem como os servidores aptos a exercê-lo. E a condição para adesão ao regime especial de teletrabalho seria que o servidor tivesse à disposição meios físicos e tecnológicos compatíveis com as atividades a serem desempenhadas.

Cabe ressaltar que pela deliberação, a área de gestão de pessoas dos respectivos órgãos e entidades não eram os responsáveis e sim o núcleo estratégico dos mesmos por meio do gabinete, e o ônus relacionados aos custos financeiros da adesão ao teletrabalho era dos servidores. Por sua vez, ao servidor também foram descritas normas para o exercício de suas atividades em regime especial de teletrabalho, o que envolvia o controle de suas atividades por meio de um plano individual de trabalho, “sendo vedada a sua realização por terceiros, servidores ou não”; atender, durante a jornada de trabalho, às solicitações da chefia imediata para prestar esclarecimentos sobre as atividades desempenhadas e o cumprimento das demandas estabelecidas; bem como elaborar relatório de atividades no prazo estabelecido pela chefia imediata.

No caso específico do órgão de saúde, em setembro de 2020, passado o impacto inicial da pandemia, ainda que a crise sanitária permanecesse, definiu-se protocolo de ampliação gradual do trabalho presencial, no âmbito da secretaria de saúde, estabelecendo o percentual máximo de servidores que poderiam retornar ao trabalho nas unidades administrativas do órgão em 50% da capacidade física total dos espaços, observando-se o mínimo de um servidor por setor, preferencialmente a chefia da unidade. Continuavam em teletrabalho, os servidores considerados em grupo de risco, envolvendo maiores de sessenta anos de idade; portadores de comorbidades; gestantes ou lactantes, e ainda crianças em idade escolar ou inferior

Tal deliberação causou muita resistência no âmbito do órgão de saúde uma vez que a obrigatoriedade de ter pelo menos um servidor por unidade administrativa levantava questionamentos relacionados com a saúde e segurança no ambiente de trabalho, não ter se considerado os problemas práticos de deslocamento e possível contágio e disseminação da doença no transporte público, além de desconsiderar os resultados efetivos do trabalho em domicílio daqueles servidores que apresentavam bom desempenho uma vez que a tarefa estava adequada para o regime de trabalho remoto, relataram as duas informantes qualificadas. Estas opinaram ainda que o contraste entre a demanda da linha de frente, que precisava encarar as atividades nas unidades de saúde diante dos servidores que estavam em regime remoto de teletrabalho, levou o nível estratégico ao início da flexibilização. Fonte de contradição para as entrevistadas era que o próprio órgão de saúde que pregava o isolamento físico por meio da

disseminação da ideia de ficar em casa como uma das práticas profiláticas diante da pandemia, era o mesmo que solicitava para os servidores administrativos voltarem ao trabalho.

No caso do órgão responsável pela gestão prisional o contexto pandêmico envolvia a necessidade de proteção do acautelados pelo Estado nas unidades prisionais, bem como o cuidado com os servidores que zelavam pela custódia e ressocialização dos presos (Vasconcelos, Machado, & Wang, 2020). Isso diante do risco de contaminação generalizada e consequente mortalidade dos indivíduos sob a tutela do Estado, em quase duzentas unidades prisionais espalhadas no estado e com aproximadamente 75 mil presos, ressaltou a interlocutora qualificada da área.

O Comitê de Governança da área prisional, reuniu-se diariamente desde março de 2020, e seguia os parâmetros indicados pelo Comitê Extraordinário COVID-19 do estado, composto por secretários do Governo (inclusive o responsável da gestão prisional), acompanhando todas as deliberações que trouxeram orientações aos órgãos e entidades durante a pandemia. As deliberações do comitê relacionado ao teletrabalho que abarcou o órgão de saúde estudado, também atingia a gestão prisional em sua parte administrativa, deixando claro que essa opção não se aplicava às unidades prisionais, uma vez que elas são unidade finalística da segurança pública. Porém, na deliberação que determina que os servidores considerados em grupos de risco deveriam, necessariamente, desempenhar suas atividades em teletrabalho, as unidades prisionais também não foram contempladas, o que gerou resistências dos servidores maiores de 60 anos e portadores de doenças crônicas, pois estes deveriam continuar a trabalhar presencialmente se estivessem em exercício em unidades prisionais.

Mas outra deliberação também de março de 2020 que trouxe mais percalços para a gestão prisional, segundo a interlocutora qualificada da área, foi aquela que proibiu o transporte interestadual coletivo de passageiros, pelas modalidades rodoviária, ferroviária e aquaviária, de natureza jurídica pública ou privada, em todo o território do Estado, por tempo indeterminado, a partir do dia 23 de março de 2020. Essa deliberação acabou afetando muitos profissionais de unidades prisionais, uma vez que o servidor labora em uma unidade prisionais localizada em um município próximo da fronteira de estado, mas reside em um estado vizinho. Com essa deliberação, tais servidores tiveram dificuldade para se deslocarem para o trabalho.

Buscando adequar a organização do trabalho dos servidores de unidades prisionais, preocupados com a crise sanitária e sua condição individual, o órgão gestor do sistema prisional institui regime de plantão extraordinário em decorrência do COVID-19 naquela mesma data por meio de portaria. Assim, autoriza-se o regime de trabalho de 24hx72h (o servidor trabalha 24 horas e folga 72 horas). A jornada regular de trabalho é de 12hx36h, o que foi institucionalizada com muito custo pelas gestões anteriores. Reivindicação antiga dos agentes de segurança prisional, o órgão gestor das prisões acaba atendendo aos anseios dos seus servidores, minimizando suas resistências, ainda que desdobramentos posteriormente podem ser esperados diante desta mudança, reforça a interlocutora qualificada da área.

Enquanto isso, o núcleo central de gestão na capital do estado segue as recomendações e instaura o regime remoto de teletrabalho nos mesmos moldes dos servidores administrativos da área da saúde. Assim, depara-se com o seguinte cenário no sistema prisional: servidores administrativos em regime de teletrabalho, enquanto os servidores das unidades prisionais em regime de presencial e fazendo a escala 24hx72h.

No entanto, o ambiente prisional sob o risco da pandemia gera inquietações prementes pelas condições sanitárias inerentes às suas condições de habitualidade e aglomeração (Sanchez, Simas, Diuana, & Larouze, 2020). A interlocutora qualificada da área em relato sobre o ambiente interno de seu órgão, revela que no início da pandemia os servidores das unidades prisionais começaram a entrar em pânico, e com as Deliberações do Comitê COVID estabelecendo que as áreas finalísticas dos órgãos de saúde e segurança não poderiam exercer o teletrabalho, gerou muita resistência dos profissionais, até porque no cotidiano de trabalho

modificado pelas restrições impostas pela pandemia chegavam a ficar ociosos. A ansiedade gerada pelo medo de adoecer, ou levar a doença para dentro de casa, causou um desgaste emocional e adoecimento psíquico, o que tem aumentado o número de servidores em busca de acompanhamento psicológico naquele órgão, sobrecarregando a área de saúde para atendimento ao servidor. A sugestão de novas formas de revezamentos entre os servidores e alocação de teletrabalho para atividades relacionadas ao serviço burocrático seria mais adequado. Isso também pode ser verificado pelo elevado número de licenças médicas, tanto do apoio administrativo quanto nas áreas de atendimento ao preso e mesmo agentes de segurança prisional.

Diante de tudo o que foi apresentado, segundo a interlocutora qualificada, é possível notar que os servidores das unidades prisionais vivenciaram um sentimento de abandono nos primeiros dias da pandemia. Enquanto quase todos foram contemplados com o teletrabalho, eles permaneceram presencialmente, mesmo se pertencentes aos grupos de risco. Como consequência, aumentou o adoecimento e o desgastes dos servidores, o que gerou elevado déficit de servidores em algumas unidades prisionais. Assim, uma introdução adequada do teletrabalho, com um levantamento do conteúdo da tarefa dos respectivos cargos na área administrativa e de atendimento ao preso seria adequado para uma melhor execução do serviço.

No caso da prefeitura, a discussão sobre o teletrabalho está relacionado a um contexto de proximidade com a capital do estado. Isto porque não é incomum, segundo o interlocutor qualificado do município, a adoção e internalização de práticas e rotinas elaboradas por órgãos estaduais ou da capital do estado. Porém, enquanto a gestão municipal da capital adotou o teletrabalho em larga escala, o mesmo não ocorreu com aquele município.

Alguns elementos do contexto podem auxiliar no entendimento dessa dinâmica. A atual gestão foi eleita após eleição suplementar em agosto de 2019, sendo reeleita nas últimas eleições de 2020. O município em março de 2020 tomou as medidas verificadas em diversos outros localidades brasileiras (Silva *et al.*, 2020), como fechamento de algumas atividades não essenciais, suspensão de aulas e atividades educacionais presenciais e estabelecendo medidas para evitar a aglomeração. Em março de 2020 adota o rodízio de servidores administrativos como parte das estratégias de prevenção no ambiente da prefeitura. Porém, determina o retorno de todos os atendimentos presenciais da administração pública municipal a partir do dia 28 de abril de 2020, dispensando apenas os servidores públicos municipais que estejam nos grupos de risco.

Segundo o interlocutor qualificado para o município, em nenhum momento houve a adoção do teletrabalho como regra durante a pandemia, para nenhuma de suas categorias, havendo no máximo o rodízio dentre os servidores durante parte do tempo. Tais decisões foram tomadas, muitas vezes, em contradição com outras que visavam restringir situações de aglomeração e controlar o contágio da doença. Assim, na prática, observou-se que o prédio sede da prefeitura permaneceu nesses meses com uma movimentação de servidores semelhante a do período pré-pandemia.

Mas a resistência a esta possível “normalidade” foi verificada quando alguns grupos de servidores se mobilizaram para pressionar o governo municipal. Um desses enclaves de resistência foi notado na área da advocacia pública, que por meio de conversas informais, bem como do envio de ofício ao prefeito e demais autoridades do município, solicitou a adoção do teletrabalho para servidores administrativos, sem gerar resultados. Mesmo com uma argumentação consistente na defesa do trabalho remoto, o mesmo não foi concedido.

A não adoção do teletrabalho foi atribuída pelo interlocutor qualificada a fatores como o desconhecimento acerca da natureza do teletrabalho e das formas de sua utilização e controle, gerando uma visão preconceituosa do servidor público, presumindo sua improdutividade. Os tomadores de decisão também podem ter identificado que o benefício seria reduzido pelo tamanho do grupo que seria diretamente beneficiado com a mudança. Como também o cálculo

político de uma atitude em município com pouca dificuldade de locomoção entre a residência do servidor e a sede da prefeitura, o que poderia passar uma imagem negativa à sociedade. Por sua vez, a descrença nos riscos da pandemia, em virtude da postura de parcela da população e de algumas lideranças do governo federal, conforme ressalta Santos (2020).

Por sua vez, a não adoção do teletrabalho pelo município gerou a perda de oportunidade segundo o interlocutor qualificado uma vez que é uma prática já adotada em diversas outras entidades públicas, poderia auferir na redução de custos com luz, água, equipamentos e materiais diversos, poderia gerar aumento da produtividade, tendo em vista as novas formas de organização do trabalho, além da satisfação dos servidores interessados em maior flexibilidade na realização de suas tarefas, sem contar com a diminuição do risco de contágio durante a crise sanitária.

Assim, a introdução ou não do teletrabalho nos quatro casos estudados revela que o ambiente não pressiona pela mudança da mesma forma para todas as organizações como reforça Pettigrew (2012), tampouco as formas de resistência possuem os mesmos efeitos como sugerem Oliveira *et al.* (2017). O que se verifica são similaridades e distinções em termos da introdução do teletrabalho nos setores públicos estudados, uma vez que se valem ou não dessa inovação de modo distinto.

A disseminação por si só de novas tecnologias (Adams-Prassl *et al.*, 2020; Donnelly, & Johns, 2020) não são o impulso para disseminação do teletrabalho, tampouco a crença que uma mudança provocada por um evento de dimensões globais como a vivenciada pela pandemia da COVID-19 pode levar a área pública a introduzir novas ferramentas de gestão (Benavides *et al.*, 2021). A gestão pública brasileira é muito diversa em termos de características de estrutura como os casos estudados no artigo revelam, revelando dimensões ainda não adequadamente pesquisadas.

Os achados da pesquisa indicaram que as decisões de adoção ou não do teletrabalho advém do nível estratégico, com pouca ação da área de gestão de pessoas na área pública, destoando dos resultados de Leite e Lemos (2021) que observam papel da área de gestão de pessoas no apoio para a execução dessa modalidade laboral pelos servidores. Se Amorim *et al.* (2021) apontam a baixa institucionalização da área de gestão de pessoas no país para o setor privado, parece que os resultados indicam uma distância ainda maior na área pública.

Diferente do relato de Silva e Moraes para a iniciativa privada (2021), a gestão pública nos casos estudados transferiu os custos aos próprios trabalhadores, como o acesso à internet, pacote de dados, manutenção do computador, energia elétrica como previsto por Raichelis e Arregui (2021). Assim, o ônus do teletrabalho para os servidores que devem arcar com os custos no desenvolvimento de suas tarefas em regime remoto domiciliar nos casos estudados, se aproxima das discussões de Savona (2020) e Antunes (2020) de que mesmo na seara pública os trabalhadores saem prejudicados sob a perspectiva do trabalho realizado à distância.

Por sua vez, a pesquisa confirmou-se ao comparar o órgão federal com as instâncias estaduais e do município que no setor público a institucionalização do teletrabalho possui como facilitadores a dimensão estratégica das decisões em instâncias nacionais de decisão que de modo coercitivo determinam modelos e processos, existência de sistemas e tecnologias de informação bem estruturados, bem como um corpo de servidores públicos em extratos superiores aos da média estatal, como aponta Ventura (2019). Tal constatação se alinha aos trabalhos de Rocha, Corrêa, Tosta e Campos (2020), Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), Pereira, Oliveira, Silva e Mendonça (2021), Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020), e Filardi, Castro e Zanini (2020).

Assim, a introdução do teletrabalho necessita de estudos relacionados com os extratos médios dos servidores públicos segundo a descrição de Junquillo (2004), bem como de seus impactos na interação do servidor administrativo em teletrabalho e os burocratas de nível de rua como delineado por Lipsky (2010).

Por fim, o artigo verificou a não participação de outras instâncias de decisão como sindicatos ou organizações da sociedade civil nas discussões da melhoria da qualidade do serviço prestado a partir da adoção de trabalho remoto nos estudos levantados, o que mostra uma lacuna nas decisões públicas.

E diante de um contexto de crise sanitária, o poder público necessita se mobilizar para acompanhar amiúde os impactos em áreas distintas da provisão de serviços essenciais, como saúde e prisional, pela introdução de novas tecnologias de gestão como o teletrabalho no contexto dos servidores e resultados das políticas públicas.

5 Considerações Finais

Se não é possível prever com precisão o cenário geral dos desdobramentos do COVID-19 no contexto brasileiro, certamente não o é também para seus impactos na gestão pública em suas diversas dimensões.

Os processos de mudança voltados para a adoção (ou não) do teletrabalho nas organizações públicas estudadas foram emanadas das instâncias estratégicas, geraram conflitos desde sua implantação e consequências ainda em andamento no contexto do trabalho. No órgão federal o processo de mudança foi acelerado pela existência de experiência anterior na modalidade de trabalho remoto à distância. No sistema de saúde, a clivagem existente pela pressão externa pelo atendimento da população em tempos pandêmicos, levou à dubiedade das ações em termos de aplicação do teletrabalho da área administrativa frente ao operacional. Na área prisional a separação entre as áreas administrativas e operacionais resultaram no aumento de pedidos de licenças de saúde como resultado da mudança. Na prefeitura, a não opção pelo teletrabalho gerou resistências de enclaves de poder que não tiveram maiores repercussões para os destinatários das políticas públicas.

Verificou-se a partir dos depoimentos, como parâmetros negativos convergentes em todos os quatro casos estudados quanto a ausência de suporte material, financeiro ou dos aspectos subjetivos ocasionados por tal situação, como possíveis efeitos sobre a saúde mental do servidor público. Em termos das possibilidades favoráveis aos servidores verificou-se as dinâmicas de autonomia na organização do processo de trabalho e da jornada de trabalho; ordenação do tempo de trabalho de modo a conciliar demandas laborais, familiares e de lazer; além de aspectos objetivos como a dinâmica relacionada com os deslocamentos entre o domicílio e o local de trabalho, à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar.

Os processos de mudança voltados para a adoção (ou não) do teletrabalho nas organizações públicas estudadas foram emanadas das instâncias estratégicas, disseminados por normativas e geraram conflitos desde sua implantação e consequências ainda em andamento no contexto do trabalho, estando em processo de institucionalização. Novas estratégias na organização do processo de trabalho e gestão de pessoas dos órgãos estudados precisam ser articulados para minimizar as resistências e se adequarem aos processos existentes, bem como na possível continuidade do teletrabalho no contexto pós-pandemia.

Diante disso, faz-se necessário avaliar o contexto pós-pandêmico, para que se possa ter uma dimensão mais ampla do impacto da COVID-19 sobre a reação dos servidores à mudança organizacional que estava ocorrendo na organização do processo de trabalho por meio das atividades remotas. Contudo, não se pode afirmar o mesmo a partir da ruptura causada pela pressão que a Pandemia da COVID-19 trouxe ao processo de mudança, uma vez que não houve qualquer participação dos servidores na definição das novas regras.

Os contrapontos levantados pelo artigo visaram contribuir teoricamente com as perspectivas de inserção do teletrabalho na administração pública brasileira, suas convergências e distinções, uma vez que sugere a mescla dos impactos da mudança sob a perspectiva da crise

sanitária vivenciada. Do lado empírico, contribuí ao identificar formas para que os responsáveis pela gestão pública devem gerenciar a implementação do teletrabalho em domicílio no serviço público, considerando suas diversas consequências e formas de resistência, bem como os indicativos requeridos para sua institucionalização em diversas searas da administração pública.

Sugere-se novas pesquisas voltadas para analisar o processo de introdução do teletrabalho em órgãos de instâncias distintas, graus de absorção tecnológicas diferentes e mecanismos de participação de sindicatos e dos cidadãos na sobre novas ferramentas na gestão pública e seus impactos nos servidores e cidadãos.

Referências

- Adams-Prassl, A. *et al.* (2020). Work tasks that can be done from home: evidence on the variation within and across occupations and industries. *Cambridge INET Working Paper*, (2023).
- Aderaldo, I., Aderaldo, C., & Lima, A. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(n. esp.), 511-533, 2017.
- Amorim, W., Cruz, M. V., Sarsur, A., & Fischer, A. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach. *REGE Revista de Gestão*, 28(1), 84-99.
- Antunes, R. (2020). *Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Benavides, F. *et al.* (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e31.
- Bisol, C. (2012). Estratégias de pesquisa em contextos de diversidade cultural: entrevistas de listagem livre, entrevistas com informantes-chave e grupos focais. *Estudos de Psicologia*, 29(1), 719-726.
- Costa, S. (2020). Pandemia e desemprego no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 969-978.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Penso.
- Donnelly, R.; Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105.
- Eraso, A., & Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Filardi, F., Castro, R., & Zanini, M. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46.
- Giglio, C., Galegale, N., Azevedo, M. (2018). Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(4), 128-143.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Guerra, M. H. T. S., Silva Neto, R. R., Ranieri, T. R., & Gomes, C. (2020). Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 98-116.
- Harvey, D. (1989). *A condição pós-moderna*. Loyola.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.

- IPEA. (2020). O teletrabalho no setor público e privado na pandemia. *Carta de Conjuntura*, (48).
- Ito, N. C., & Pongeluppe, L. S. (2020). O surto da COVID-19 e as respostas da administração municipal: munificência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 782-838.
- Junquilha, G. (2004). Nem burocrata nem novo gerente: o caboclo e os desafios do Plano Diretor de Reforma do estado no Brasil do Real. *Revista de Administração Pública*, 38(1), 137-156.
- Leite, A. L., & Lemos, D. C. (2021). Gestão de Pessoas e o Teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330-359.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Sage.
- May, T. (2004). *Pesquisa social*. Artmed.
- Oliveira, J. M.; Estivaleta, V. F. B.; Moura, G. L.; & Campos, S. A. P. (2017). Para além de meras presunções, são os servidores públicos resistentes a mudanças? *Contextus*, 15(3), 91-114.
- Peci, A., Avellaneda, C. N., & Suzuki, K. (2021). Respostas governamentais à pandemia da COVID-19. *Revista de Administração Pública*, 55(1), 1-11.
- Pedroso, M. C., Pires, J. T., Malik, A. M., & Pereira, A. J. R. (2021). HCFMUSP: Resiliência como resposta à Pandemia de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(n. esp.), 1-20.
- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil. *Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 222-245.
- Pettigrew, A. (2012). Context and action in the transformation of the firm: A reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304–1328.
- Raichelis, R., Arregui, C. (2021). O trabalho no fio da navalha: nova morfologia no Serviço Social em tempos de devastação e pandemia. *Serviço Social & Sociedade*, (140), 134-152.
- Reis, M., & Gomes, A. (2021). Engajamento no Trabalho. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3), 1-23.
- Rocha, C., & Amador, F. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.
- Rosenfield, C.; Alves, D. (2011). Autonomy and information work: telework. *Dados*, 54(1), 207-233.
- Salmons, J. (2014). *Qualitative online interviews: strategies, design, and skills*. Sage.
- Sanchez, A., Simas, L., Diuana, V., & Larouze, B. (2020). COVID-19 in prisons: an impossible challenge for public health? *Cadernos de Saúde Pública*, 36(5), e00083520.
- Santos, L. S. (2020). Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista De Administração Pública*, 54(4), 909-922.
- Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista CEPAL*, 132(n. esp.), 209-224.
- Silva, C., & Moraes, A. (2021). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a pandemia de COVID-19. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 214-232.
- Schaefer, B. M., Resende, R. C., Epitácio, S. de S. F., & Aleixo, M. T. (2020). Ações governamentais contra o novo coronavírus: evidências dos estados brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1429-1445.

- Silva, L. *et al.* (2020). Medidas de distanciamento social para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil: caracterização e análise epidemiológica por estado. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(9), e00185020.
- Silva, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. S. (2020). Análise documental ilustrada em administração pública: uma proposta operacional (re) aplicável. *Teoria e Prática em Administração*, 10 (2), 23-41.
- Vasconcelos, N. P. de, Machado, M. R., & Wang, D. W. L. (2020). COVID-19 nas prisões: um estudo das decisões em habeas corpus no Tribunal de Justiça de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1472-1485.
- Ventura, O. (2019). Servidores públicos como sujeitos valorativos: notas etnográficas sobre Carreiras Típicas de Estado. *Revista Brasileira de Sociologia*, 7(15), 126-156.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(01), 133-162.
- Viol, D. (2021). Farol da integridade pública: um estudo de caso sobre o programa de integridade da CGU. *Revista da CGU*, 13(23), 122-141.