SemeAd 2024
XXVII Seminários em Administração

05, 06, 07 e 08 de novembro de 2024
ISSN 2177-3866

TRAJETÓRIA DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: tendências da produção acadêmica nacional

CRISTINA CAMILA TELES SALDANHA
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

DIOGO JORGE DA SILVA OLIVEIRA
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

MARCUS VINICIUS GONÇALVES DA CRUZ
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

Agradecimento à orgão de fomento:
Os autores agradecem à Capes e FAPEMIG (APQ-03615-23 e APQ-05331-23) pelo apoio à pesquisa.

TRAJETÓRIA DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: tendências da produção acadêmica nacional

1 Introdução

Transcorrido o período da pandemia Covid-19, será o trabalho remoto redesenhado, ou descontinuado na gestão pública? Em função da recenticidade do fenômeno, em especial pela incipiência de dados empíricos atualizados acerca dos modelos de trabalho remoto assumidos após o enfrentamento do isolamento imposto pela pandemia, este estudo analisa as principais tendências temporais e temáticas sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro com base na produção acadêmica nacional nos últimos 20 anos. Tal recorte se justifica pela necessidade de acompanhar o desenvolvimento das iniciativas de teletrabalho no serviço público brasileiro tendo como referência e ponto de partida as experiências nos anos 2000 e sua perspectiva de consolidação para delinear o desenvolvimento deste arcabouço teórico.

Não obstante já tenham sido realizadas algumas revisões da literatura sobre o teletrabalho no setor público no Brasil entre 2018 e 2023 – publicadas em anais de eventos (Oliveira & Rowe, 2022; Oliveira, Andrade & Pantoja, 2020; Oliveira & Pantoja, 2018), capítulos de livros (Rabelo Neto & Confessor, 2021), periódicos científicos (Nascimento & Ishikawa, 2023; Ross & Silva; Silva Júnior & Souza, 2023), além de uma revisão sistemática internacional recente que analisou como o teletrabalho muda as organizações públicas (Mele, Belardinelli & Bellé, 2023) – o diferencial deste estudo decorre por três razões.

A primeira razão seria a estrutura da análise em marcos temporais pela investigação de como o fenômeno do teletrabalho no serviço público se manifestou antes, durante e depois do fenômeno da pandemia Covid-19. A segunda razão está na delimitação do panorama do estado da arte sobre esta temática na literatura nacional, o que auxilia a compreensão desta modalidade de trabalho dentro de um contexto específico – setor público – e em uma realidade e localidade particularizada – Brasil. E a terceira razão está no apontamento de alguns assuntos ou temas subjacentes relacionados ao teletrabalho aplicado na administração pública, como gestão e inovação, saúde física e mental, questões de gênero, dentre outros.

Para tanto, optou-se por realizar uma revisão sistemática e narrativa da literatura que compreende uma pesquisa bibliométrica e bibliográfica (UNESP, 2015; Soares, Picolli, & Casagrande, 2018). O desenho de pesquisa delimitou como critérios o período de 2005 a 2024 na principal plataforma de conteúdos acadêmicos do Brasil, o Portal de Periódicos da Capes. Como técnica bibliométrica, optou-se pelo método de co palavras (Župić & Čater, 2015). Já a pesquisa bibliográfica de cunho narrativo foi realizada sem critérios específicos, de forma a identificar temas transversais associados ao teletrabalho no serviço público.

Este artigo está estruturado em cinco seções: esta introdução, o referencial teórico sobre o teletrabalho no setor público brasileiro, a metodologia, a análise dos resultados organizada em três subseções (marcos temporais, temas transversais, formação de redes/clusters) e as reflexões finais com os indicativos de caminhos para novos estudos sobre a temática.

2 Fundamentação Teórica: Particularidades do Teletrabalho aplicado no serviço público

Antes mesmo da pandemia, no bojo das pressões pela reforma do estado e maior efetividade da administração pública, experiências de teletrabalho já haviam sido incrementadas no Brasil e no mundo, nos governos centrais e locais (de Vries, Tummers & Bekkers, 2018, Hazan & Morato, 2018). Com a pandemia tal premissa mostrou-se inexorável com a necessidade de preservar a saúde dos servidores e o dilema de manutenção dos serviços básicos para uma população acuada pela Covid-19 (Santos & Reis, 2021; Tolentino, Oliveira

& Castro, 2023). Assim, justifica-se debruçar sobre o fenômeno do teletrabalho no setor público pela nova forma de organização do trabalho após a pandemia, principalmente se os ganhos dessa modalidade reverberar em maior efetividade nos serviços prestados para a sociedade.

Para fins deste estudo, compreende-se por teletrabalho e sua aplicação no setor público a realização de atividades laborais fora da sede física das organizações públicas, sendo o trabalho desenvolvido remotamente por intermédio das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Além da possibilidade de trabalhar em casa (*home office*), o teletrabalho no serviço público pode abranger centros ou escritórios satélites ou ambientes de trabalhos comunitários (Filardi, Castro & Zanini, 2020; Silva Júnior & Souza, 2023) [i].

Quanto à historicidade da implantação do teletrabalho no setor público no Brasil, essa é relativamente recente, cujas primeiras experiências trata-se de projetos pilotos ou de iniciativas isoladas em alguns órgãos públicos. Este foi o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) que implantou sua versão prototípica no ano de 2005, com a participação prévia de 18 profissionais, e evoluiu para mais de 10.000 funcionários de acordo com relatório de 2017 (Filardi et al., 2020). Filardi et al. (2020) destacam que o Serpro representa o primeiro modelo de teletrabalho na administração pública brasileira implementado de forma abrangente e consolidada. Além do mais, o caso Serpro é mencionado na maioria dos estudos que tratam de forma direita ou indireta do teletrabalho do setor público.

Na sequência, o ano de 2011 representou um marco temporal importante, quando houve uma mudança significativa na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com a lei n. 12.511 que versa sobre equiparação de direitos dos trabalhadores que exercem suas atividades à distância por meios informatizados, tal qual aqueles que atuam na organização sede. Desde que esteja configurada uma relação de trabalho, passa a não haver distinções de direitos e obrigações, o que inclui a supervisão e o controle das atividades laborais, independentemente do local onde está sendo executada. A partir deste respaldo legal, tem-se a emergência de modelos de teletrabalho no Brasil, inclusive para a administração pública.

Outras iniciativas surgiram em órgãos do poder judiciário entre 2010 e 2020. Segundo Hazan e Morato (2018), em julho de 2016 a Resolução n. 227 regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, e dentre essas organizações públicas, o Tribunal de Contas da União e o Tribunal Superior do Trabalho são apontados como casos precursores, com a regulamentação de normativas internas para instituir a modalidade do trabalho remoto (Filardi et al., 2020; Hazan & Morato, 2018). Boueres (2019) analisou a viabilidade de implementação do teletrabalho na Advocacia-Geral da União (AGU) com adoção do Sistema SAPIENS.

Majoritariamente, os casos de teletrabalho entre os anos de 2005 e 2019 são modelos particularizados e que foram regulamentados em diretrizes específicas para cada órgão público, como portarias e regimentos internos. Tanto que algumas dessas diretrizes internas não estavam adequadas às atualizações da Reforma Trabalhista de 2017 (Lei n. 13.467/2017), no que tange ao controle da duração da jornada de trabalho (Hazan & Morato, 2018).

A pandemia Covid-19 desencadeou medidas emergenciais de isolamento social em março de 2020, pois neste momento o convívio físico deveria ser evitado em função da alta transmissividade do coronavírus e da ausência de alternativas de imunização. Assim, o teletrabalho em organizações do serviço público teve que ser implantado de forma imperativa.

Nesta circunstância, houve a construção de normativas gerais sobre o trabalho remoto que fossem aplicadas para a administração pública federal e estadual (Silva Júnior & Souza, 2023). No nível federal, a Instrução Normativa nº 65/2020 instituiu o Programa de Gestão que indica às adequações das atividades em sua modalidade remota, sob a responsabilidade do trabalhador arcar com a estrutura para exercer o trabalho à distância (Freiberger & Bernardo, 2023; Hable & Oliveira, 2022; Matias & Mallagoli, 2022).

Embora a implementação do teletrabalho na administração pública brasileira em sua amplitude tenha sido imposta devido ao contexto atípico da pandemia Covid-19, sem derivar

de uma decisão planejada (Tolentino et al., 2023), esta demanda obrigatória oportunizou a construção de diretrizes genéricas para serem implementadas nas organizações públicas.

Ademais, as experiências do ano de 2020 revelavam *insights* acerca do funcionamento do teletrabalho nas organizações públicas, ora com relação aos benefícios desta modalidade em termos de ganhos de produtividade, conciliação entre vida profissional e particular, bem-estar etc., ora referente às críticas, como a falta de capacitação e de estrutura para os servidores públicos executarem o trabalho remoto. Tolentino et al. (2023) analisam a adoção do regime especial de teletrabalho sob a ótica dos 32.474 os servidores públicos estaduais mineiros que responderam a um questionário no primeiro semestre de 2020. Os resultados sinalizam a ampliação da produtividade, mas com prejuízos na qualidade de vida dos servidores. Os autores consideraram que tais achados poderiam ser o saldo da adoção brusca do teletrabalho e, depois de um período de adaptação, as percepções seriam modificadas (Tolentino et al., 2023).

Nesta conjuntura, há a necessidade de revisitar os modelos de teletrabalho na administração pública após a implementação do regime híbrido, dada a retomada ao trabalho presencial com o fim da pandemia. A partir do ano de 2022, observa-se a continuação do trabalho remoto parcial, com as atualizações das normativas anteriores e a consolidação desta modalidade no serviço público, com o controle da assiduidade dos funcionários públicos.

A evolução do teletrabalho no serviço público vem desde as experiências pilotos em organizações específicas, perpassando pela ascensão vertiginosa atrelada às medidas contingenciais do período pandêmico, até o status vigente, com as normatizações já consolidadas e atualizadas no retorno ao trabalho presencial. Entretanto, resta averiguar a adequação do trabalho remoto na administração pública no Brasil no período pós-pandemia.

3 Metodologia

Para analisar as principais tendências temporais e temáticas sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro com base na produção acadêmica nacional, esta revisão sistemática e narrativa tem um caráter quantitativo e qualitativo cujos meios são respectivamente a pesquisa bibliométrica e bibliográfica, de forma a mapear o debate dentro de três marcos temporais de pesquisa: antes, durante e pós-pandemia Covid-19, explicitados na Figura 1.

Figura 1- Marcos temporais da pesquisa sobre teletrabalho no serviço público

MARCOS TEMPORAIS (T)	ARGUMENTO
T1: durante pandemia Covid-19	A intensificação do teletrabalho nos anos que vigorou o isolamento social durante o período pandêmico está relacionada à medida emergencial e obrigatória, o que desencadeou uma ascensão desta modalidade laboral.
T2: pré-pandemia	Iniciativas precursoras de modalidades de trabalho flexíveis na administração pública eram experiências isoladas e pouco disseminadas.
T3: pós-pandemia	Ações mais recentes são fruto de práticas bem-sucedidas dentro desta modalidade cujo foco está centrado na gestão de resultados.

Fonte: autores (2024).

O primeiro marco (T1) corresponde ao interesse crescente pelo teletrabalho na administração pública por causa do contexto imperativo dos tempos pandêmicos, enquanto o segundo (T2) equivale ao momento prévio quando os modelos de trabalho remoto eram experimentos pilotos idealizados por algumas organizações públicas. Já o T3 é relativo atualidade em que as práticas bem-sucedidas foram consolidadas, foco na gestão por resultados.

Quanto à técnica de pesquisa, na parte quantitativa foi aplicado como método a revisão bibliométrica por meio de análise da copalavra (*co-word analysis*) (Župić & Čater, 2015) para concepção de redes (clusters), enquanto a parte qualitativa é referente a uma revisão bibliográfica de cunho narrativo, com critérios mais livres e menos explícitos e sistemáticos (UNESP, 2015; Soares et al., 2018), possibilitando uma leitura fluída dos textos selecionados, de forma a localizar temas transversais. Essa transversalidade traduz as associações realizadas para elucidar o fenômeno do teletrabalho no setor público sob diferentes prismas. Neste estudo, optou-se pela colocação de temas transversais devido ao resgate histórico deste objeto de estudo, além da transversalidade refletir tendências interdisciplinares. Tais temas serão discutidos na análise dos resultados. A seguir os processos bibliométricos serão detalhados.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Este estudo examina o debate nacional a respeito do teletrabalho no serviço público alicerçado na aplicação da técnica de revisão bibliométrica por meio da análise de copalavra (Bellucci et al., 2020). Župić e Čater (2015) apontam cinco principais técnicas bibliométricas, enfatizando dentre essas o uso da técnica de análise de *copalavra* para o mapeamento das redes e estruturas sociais e conceituais do mundo científico, acadêmico e institucional.

Para a realização de um mapeamento científico através do método bibliométrico, Župić e Čater (2015) desenvolveram um fluxo de trabalho em um conjunto de etapas cujo passo a passo foi adaptado para esta pesquisa. A definição da questão de pesquisa **(Passo 1 - Projeto de Pesquisa)** é fundamental e central para qualquer investigação científica. O problema deste trabalho é o seguinte: "*quais são as principais tendências temporais e temáticas sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro com base na produção acadêmica nacional?*".

É válido sublinhar que esta pesquisa reflete um debate social cristalizado em textos acadêmicos e neste sentido a metodologia utilizada precisa captar tendências, mudanças e permanências nos discursos acadêmicos e institucionais sobre o tema em estudo, apesar das limitações existentes em quaisquer análises dessa magnitude. Uma das formas de fazer isso, tal como afirma Urbizagástegui-Alvarado (2022), é por meio do método das palavras associadas "sobre a base da coocorrência de pares de palavras, ou análise de copalavras, pretende extrair os temas da ciência e detectar os vínculos entre estes temas diretamente do conteúdo temático dos textos." (Urbizagástegui-Alvarado, 2022, p. 4). A análise de copalavra se constitui como uma ferramenta metodológica pertinente, pois permite "avaliar a evolução, a continuidade, as mudanças, as alterações ou a extinção das linhas de pesquisa ao longo do tempo, bem como indicar suas tendências de desenvolvimento" (Urbizagástegui-Alvarado, 2022, p.2). O resultado dessa análise é um mapa que representa a rede de inter-relações entre estruturas intelectuais e cognitivas de um campo de estudo ou de um periódico (Župić & Čater, 2015). Nesta revisão, a análise de copalavras possibilitou construir redes de assuntos ligados ao teletrabalho na administração pública brasileira pelo compilado da literatura nacional.

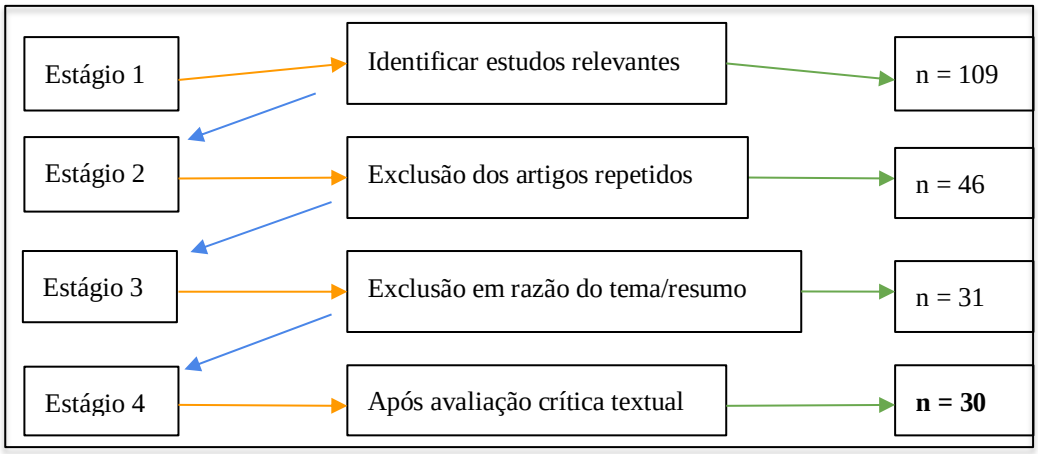
O segundo passo do fluxo de trabalho **(Passo 2: Compilação de dados bibliométricos)** aponta para a necessidade de construção/seleção, filtragem e exportação dos dados bibliométricos. Quanto à base de dados, optou-se pelo Portal de Periódicos da Capes (doravante "Portal") em razão do seu amplo acervo bibliográfico que disponibiliza bases de dados referenciais e textuais em inúmeras áreas do saber. O recorte metodológico ficou restrito a artigos científicos, escritos em língua portuguesa, acerca do tema do teletrabalho na área pública no Brasil. O recorte temporal foi estabelecido entre 2005, ano em que o Serpro decidiu implantar um projeto piloto de Teletrabalho e em 2024. Em um primeiro momento, não houve restrições em relação às características do periódico ou sua classificação no Qualis Capes etc.

Os artigos considerados nesta pesquisa deveriam conter no título, no resumo ou nas palavras-chave, uma combinação booleana (associação "AND") entre dois descritores:

a) **Descritores de tipo 1:** termos relacionados à modalidade de trabalho que não se realiza nas instalações do empregador e efetuado mediante o uso de TICs: "*teletrabalho", "trabalho remoto" e "home office"*. Os três termos são comumente os mais empregados para se referir às modalidades laborais a distância, como atestado no artigo de Silva Júnior e Sousa (2023), e em determinados trabalhos são utilizados conjuntamente ou como sinônimos.
b) **Descritores de tipo 2:** termos relacionados ao campo dos estudos gerenciais públicos (cf. Correia, Mendes, Dias & Pereira, 2020): "*administração pública", "serviço público", "gestão pública" e "setor público"*.

O processo de pesquisa no Portal foi realizado na última semana de março de 2024 e resultou no retorno de 109 artigos. A partir desse resultado inicial, realizou-se um processo de filtragem manual e seleção de trabalho, dentro da proposta metodológica de Demo, Fogaça e Costa (2018), que consiste em "um método estruturado para identificar estudos relevantes sobre um tema em particular" (p. 253), dentro de um protocolo de quatro estágios (Figura 2).

Figura 2- Protocolo da seleção de estudos



Fonte: Adaptada de Demo et al. (2018) com base nos dados da pesquisa.

Após o primeiro levantamento de trabalhos (estágio 1), houve a limpeza dos estudos em repetição (estágio 2) que prosseguiu com a eliminação de trabalhos conforme os critérios de exclusão (estágio 3). Esses critérios foram: o alinhamento com o tema principal (teletrabalho), a aplicabilidade do trabalho remoto em organizações públicas e o teletrabalho estar associado com a gestão do trabalho, não com temáticas adjacentes. Os artigos que examinam as particularidades ligadas à precarização do trabalho de professores ou sobre a governança digital no setor público não foram incluídos porque não trataram o teletrabalho em termos de configuração laboral.

No último estágio, com a leitura crítica dos textos, alguns trabalhos foram reconsiderados. Houve trabalhos que abrangeram uma variedade de organizações, tanto da iniciativa privada, como do setor público, em termos descritivos e/ou comparativos das experiências. Entretanto, alguns artigos trouxeram na análise dos resultados as particularidades do teletrabalho na seara pública, e por este motivo foram mantidos.

Dessa forma, depois dos quatro estágios, a seleção final fechou em um montante total de 30 artigos. Por conseguinte, o fluxo de trabalho da revisão bibliométrica segue para a terceira etapa **(Passo 3: Análise)**. Župić e Čarter (2015) caracterizam essa etapa como o momento das escolhas metodológicas que permitirão a extração e a inserção dos dados dos trabalhos científicos no software de visualização escolhido: VOSviewer (versão 1.6.19).

Quanto à extração, o grande diferencial da proposta de construção de mapeamento gráfico de tendências, no esteio dos trabalhos de Župić e Čarter (2015) e de Urbizagástegui-Alvarado (2022), é o uso de termos extraídos do próprio corpo textual. Sugere-se a existência de uma relação entre a frequência de um termo e a importância dada pelo autor a tal termo.

A frequência de um termo é medida através da contagem das palavras de um documento, o uso mais frequente de uma palavra indica uma "maior probabilidade de refletir conceitos importantes em um documento." (Dima & Massey, 2021, p. 4). Nesse sentido, amparados em estudos da área bibliométrica (Izumi & Moreira, 2018), concluiu-se de que a frequência relativa é o método mais eficaz para extrair termos relevantes e que a frequência *relativa do termo* (f.r.t.) de 0,25% (ou mais) era proveitosa para a detecção desses termos.

Para Izumi e Moreira (2018, p.142), o pré-processamento de dados é um importante momento da pesquisa e pode ser configurado em cinco etapas, dentre as quais três foram selecionadas e aplicadas neste trabalho: 1) codificação de caracteres (*encoding*); 2) remoção de palavras, *stop words* e conteúdo desnecessário e 3) *stemming*. Na etapa de *encoding*, foi levado em conta o modo como os softwares utilizados interpretam a informação que chega a eles (para tanto, foram realizadas conversões dos formatos dos arquivos). Todos os artigos salvos em *.pdf* foram convertidos em *.txt* para depois serem inseridos no sítio eletrônico *https://voyant-tools.org/*, no qual foram extraídas as informações referentes à contagem de palavras e às palavras mais frequentes no corpus textual (no limite mínimo de 0,25% de f.r.t).

Após a realização dos três passos iniciais propostos por Župić e Čater (2015), chega-se ao processo da visualização em si (**Passo 4: Visualização)**, que começa com a escolha do método de visualização, o software para a produção visual e o produto em si – o mapeamento gráfico. Uma vez processados, os termos relevantes foram transferidos para o VOSviewer, programa no qual foram construídos mapas gráficos que apresentam constelações dos termos mais frequentes em cada um dos textos, sob a forma de clusters de copalavras. As relações internas desses clusters fornecem bases sólidas para a discussão do tema.

Para correta interpretação das visualizações obtidas a partir do VOSviewer, é necessário compreender que cada termo é representado por um círculo, sendo que os termos em destaque são indicados por um rótulo (o software busca evitar sobreposição de rótulos). O número de publicações nas quais o termo foi encontrado determina o tamanho do círculo de um termo, e a distância gráfica entre dois termos reflete aproximadamente a relação entre eles, determinada com base nas coocorrências. Cada link possui uma força (*strength*). A força de um link pode indicar o número de publicações em que dois termos ocorrem juntos no caso de vínculos de coocorrência, logo, o número de publicações em que dois termos são encontrados determina a força da relação. Os clusters representam os grupos de termos que possuem relações fortes entre si, e são criados pelas técnicas de agrupamento do software (Van Eck & Waltman, 2014).

Os mapas gráficos das tendências, assim como o quinto passo (**Passo 5: Interpretação)** da metodologia proposta por Župić e Čater (2015), referente à descrição e interpretação dos resultados, serão apresentados na próxima seção.

4 Descrição e discussão dos resultados

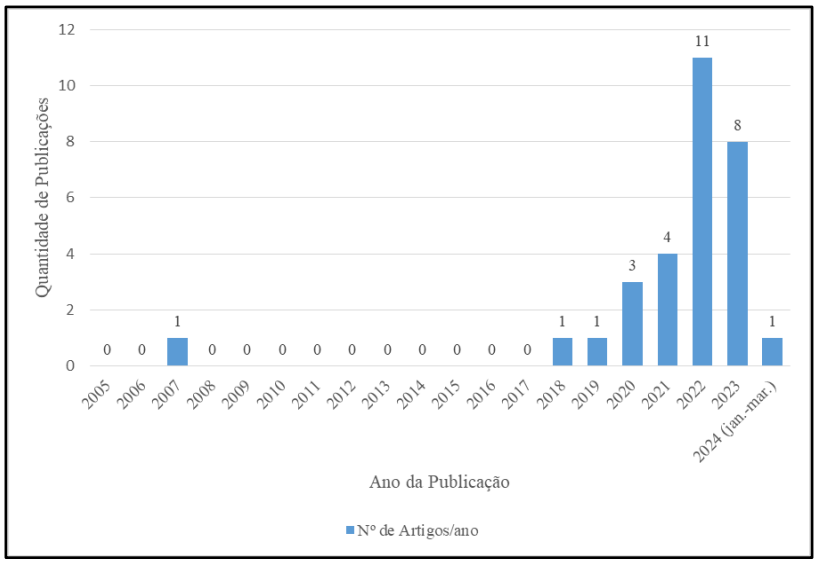
O fluxo de trabalho desta pesquisa prossegue com a interpretação dos achados cuja análise será dividida em três subseções. A primeira subseção se refere ao acompanhamento da trajetória do teletrabalho no serviço público no Brasil pela análise da literatura nacional entre 2005 e 2024, tendo em vista os três marcos temporais, situando os 30 artigos localizados em blocos. Na segunda subseção haverá a identificação e a análise de temas transversais que são relacionados ao trabalho remoto. E a terceira subseção expõe a análise cruzada, com a apresentação do mapeamento gráfico dos clusters, relacionando-os com os temas transversais.

Nesta pesquisa, optou-se em dois tipos de mapas gráficos, que abordam duas dimensões cruciais da pesquisa: a) *overlay visualization*: dinâmica temporal dos debates, a partir da análise dos termos-chave (com maiores frequência relativa) em cada trabalho pesquisado; e b) *network visualization*: fluxos de pesquisas acerca do tema, a partir da *análise de copalavra* dos termos-chave em cada um dos 30 trabalhos analisados.

4.1 Análise bibliométrica: a evolução do debate em marcos temporais

Os resultados obtidos na revisão bibliométrica indicam um "boom" de estudos e artigos acerca do tema nos últimos anos, sobretudo no período pandêmico entre 2020 e 2022, o que coaduna com o marco temporal T1 deste estudo. Ou seja, a implementação forçosa dos modelos de teletrabalho no setor público em virtude da medida de isolamento social imposta durante a pandemia Covid-19 intensificou o interesse de pesquisa desta modalidade laboral no campo de estudos da administração pública, com 18 trabalhos no período (Figura 3).

Figura 3 - Evolução das pesquisas nos artigos selecionados



Fonte: autores (2024).

Vale ressaltar que dos três estudos identificados no ano de 2020, somente um trata do teletrabalho no setor público na pandemia Covid-19. As demais pesquisas são relativas a práticas isoladas, vide o estudo de Filardi et al. (2020) que analisou os casos do Serpro e da Receita Federal e na pesquisa de Guerra, Neto, Ranieri e Gomes (2020) foi investigada a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8). Como há uma diferença entre as datas de submissão e de publicação de artigos científicos, estes dois trabalhos se aproximam do marco T2 que preconiza a adoção insulada do teletrabalho em alguns órgãos públicos, inexistindo previamente uma política consolidada sobre o teletrabalho na administração pública brasileira nos níveis federal, estadual ou municipal.

Os artigos científicos localizados nesta revisão bibliométrica entre 2005 e 2019 abordaram o teletrabalho no setor público sob perspectivas distintas, de maneira direta ou indireta associada a outras finalidades de pesquisa. Costa (2007) buscou compreender como os teletrabalhadores atribuem sentido da experiência do *home office* em suas práticas discursivas. Para tanto, ela realizou entrevistas abertas face a face com 25 teletrabalhadores na cidade do Rio de Janeiro de 10 organizações em diferentes setores da economia, inclusive no setor público. Hazan e Morato (2018) investigaram a regulamentação legal do teletrabalho, com ênfase nas mudanças oriundas da Reforma Trabalhista (2017) e nessa perspectiva os autores

verificaram a implantação da modalidade no setor público brasileiro, com destaque para os órgãos do poder judiciário. Já Boueres (2019) analisou os impactos gerados pelo uso do SAPIENS nas condições de trabalho dos usuários que operam o referido sistema por meio de dados coletados em entrevistas, documentos e questionário eletrônico aplicado. Em função deste sistema SAPIENS, o teletrabalho teve sua viabilidade ali atestada.

Conquanto os artigos publicados nesse ínterim que antecede a pandemia Covid-19 (2005 a 2019) não estão diretamente relacionados à implantação do teletrabalho em casos isolados ou examinam diferentes assuntos que dialogam com a pertinência do trabalho remoto em algumas organizações públicas, nota-se que tais estudos contemplam relatos de experiências particularizadas do teletrabalho, ainda que parcialmente. Isto posto, as publicações deste período podem ser associadas ao marco T2. Nota-se que a quantidade enxuta de artigos identificados nesta revisão da literatura nacional até o ano de 2019 coincide com as tendências da literatura internacional, como demonstrado no trabalho de Mele et al. (2023), com uma lacuna de publicações neste período, de zero a quatro publicações por ano.

Quanto ao momento pós-pandemia em 2023 e no primeiro trimestre de 2024, houve uma ligeira queda nos estudos em comparação ao período anterior, porém ainda uma produção significativa, com 9 trabalhos. Tais pesquisas foram realizadas ainda no período pandêmico.

Majoritariamente, este bloco de estudos têm trabalhos cujos dados são oriundos de questionários aplicados de forma online para uma amostra de funcionários públicos, sejam dados primários coletados diretamente nas organizações públicas (Oliveira & Nepomuceno, 2023; Oliveira & Pantoja, 2023), sejam de dados secundários de outras pesquisas, tal qual o trabalho de Freiberger e Bernardo (2023) que utilizou de um banco de dados da pesquisa "trabalho remoto/home-office no contexto da Covid-19" de 2020. E o estudo de Santos, Meira, Conde e Rinaldi (2023) que associou a duração do trabalho remoto com o diagnóstico positivo após contágio do coronavírus entre pessoas ocupadas no Brasil cuja base de dados é proveniente da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) em edição especial da Covid-19. Já no artigo de Brandão, Perucchi e Freire (2023), o teletrabalho aparece como pano de fundo na evolução de bibliotecas educativas públicas em espaços de trabalho remoto.

A publicação recente de Sallaberry, Santos, Franco e Zanin (2024) também adotou o *survey* como técnica para coletar os dados cujo questionário foi repassado aos servidores de um órgão público do poder judiciário a fim de analisar os efeitos do controle cultural no desempenho desses profissionais em situação de trabalho remoto. Este último estudo se aproxima do marco T3 que aponta para o enfoque na gestão de resultados após a consolidação do teletrabalho em organizações públicas, com a resolução dos desafios das primeiras experiências: controle da assiduidade e regulamentação da jornada laboral remota.

Essa breve reflexão está sistematizada na Figura 4 que relaciona os marcos temporais com as publicações resultantes da pesquisa bibliográfica em blocos de estudos. Os marcos T1, T2 e T3 indicam o desenvolvimento do teletrabalho no setor público cujo cerne está na pandemia Covid-19 como um fenômeno ou evento crítico desencadeador da consolidação de práticas unificadas de teletrabalho e da ampliação do interesse de pesquisa pelo assunto.

Figura 4 - Sistematização do levantamento bibliométrico em marcos temporais

MARCOS T	**BLOCOS DE ESTUDOS (Publicações)**
T1: durante pandemia Covid-19	Aguiar et al. (2022); Baccili e Cruz (2021); Barbosa, Nogueira, Cavanellas, Rezende e Montenegro (2022); Brandão et al. (2023); Bussinger e Mendonça (2022); Coelho, Oliveira, Silva, Barreto e Pereira (2022); Freiberger e Bernardo (2023); Galvão, Pereira e Costa (2022); Hable e Oliveira (2022); Lopes e Lunardi (2022); Maia e Bernardo (2021); Matias e Mallagoli (2022); Miyashita e Cristaldo (2002); Nascimento e Silva Júnior (2022); Oliveira e Napomuceno (2023); Oliveira e Pantoja (2023); Perdonssini,

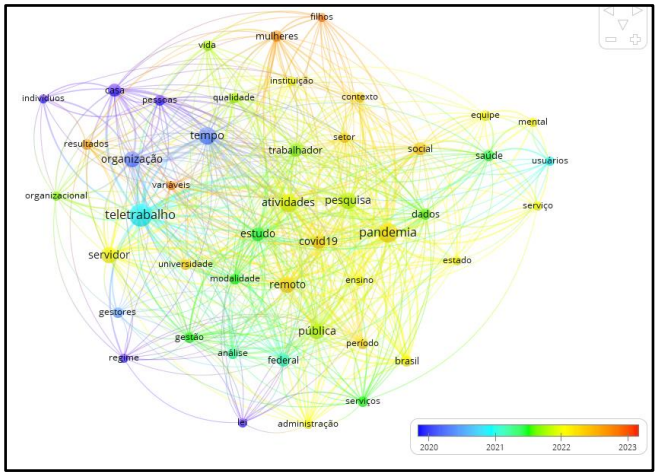
MARCOS T	BLOCOS DE ESTUDOS (Publicações)
	Alves e Menezes (2021); Ribeiro, Sallaberry, Santos e Tavares (2020); Saldanha e Cruz (2022); Santos et al. (2023); Santos e Reis (2021); Silva Júnior e Souza (2023); Siqueira, Mendes Júnior e Santos (2023); Velasco et al. (2023);
T2: pré-pandemia	Boueres (2019); Costa (2007); Filardi et al. (2020); Guerra et. al. (2020); Hazan e Morato (2018);
T3: pós-pandemia	Sallaberry et al. (2024)

Fonte: autores (2024).

Uma ressalva é que todas as publicações do ano de 2020 que corroboram com o marco T2 sequer fazem menção às terminologias Covid-19, pandemia ou coronavírus em seu texto, o que indica uma preocupação anterior com a implantação do teletrabalho. Em alguns artigos cuja realização da pesquisa antecede a data de publicação, a adoção do trabalho remoto no setor público antecedeu ao fenômeno do Covid-19, porém houve o reconhecimento da importância desta modalidade laboral perante o agravo da pandemia. Este foi o caso do estudo de Saldanha e Cruz (2022) cujos dados foram coletados entre 2018 e 2019, porém o teletrabalho apareceu como uma inovação gerencial para organizações federais e estaduais mineiras e considerou os efeitos da pandemia foram levados em conta na análise dos dados. Nestes casos, os artigos foram incluídos no bloco correspondente ao T2.

Nos estudos onde o trabalho remoto aparece enquanto um desdobramento da pandemia, nota-se a recorrência de determinados termos, conforme pode ser visto no mapeamento temporal gerado pelo VOSviewer (Figura 5). A imagem gráfica demonstra a constância do emprego dessas terminologias entre 2005 e 2024. Em função da intensificação de publicações posteriores a 2020, a visualização concentra-se nesse recorte.

Figura 5 - Overlay visualization dos termos



Fonte: autores (2024).

Ao observar a Figura 5 desconsiderando as palavras acessórias, os termos “tempo”, “resultados”, “mental”, “saúde”, “mulheres”, “qualidade” etc. evidenciam as principais preocupações referentes ao teletrabalho aplicado no setor público, ao passo que os termos “federal” e “universidade” indicam os principais *locus* de análise. Isto é, uma quantidade significativa de estudos foi executada em órgãos públicos federais ou em universidades públicas. A análise minuciosa desses termos será investigada na próxima subseção, com a composição de clusters associados aos temas transversais subjacentes ao teletrabalho.

4.2 Análise bibliográfica: revisão narrativa a partir de temas transversais

A compreensão do teletrabalho no serviço público tangencia determinados assuntos que se relacionam aos ganhos e aos benefícios diretos e indiretos que essa modalidade de trabalho pode proporcionar. Nesta pesquisa, tais assuntos foram denominados como temas transversais pela relação com o objeto de estudo. Na Figura 6 estão expostas algumas dessas temáticas que fundamentam a discussão sobre trabalho remoto no contexto brasileiro, influenciados por estudos e pesquisas realizadas no país.

Figura 6 - Temas Transversais com o Teletrabalho

TEMAS TRANSVERSAIS	CARACTERIZAÇÃO
1. Flexibilidade	Destaca-se a capacidade de os funcionários trabalharem em horários e locais mais convenientes para eles, o que pode aumentar a satisfação e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
2. Tecnologia e Inovação	O uso de TICs e a colaboração remota é essencial para viabilizar o trabalho à distância, incluindo ferramentas de videoconferência, compartilhamento de arquivos e sistemas de gestão de projetos etc.
3. Produtividade	Análise sobre os efeitos do trabalho remoto na produtividade dos funcionários, considerando fatores como autonomia, motivação e distrações no espaço doméstico.
4. Saúde e Bem-estar	A saúde mental e física dos funcionários que trabalham remotamente é uma preocupação importante, com pesquisas examinando os impactos do isolamento, do estresse e da falta de limites entre trabalho e vida pessoal.
5. Gestão do Trabalho Remota	As práticas e desafios de gerenciar equipes remotas também são amplamente discutidos, incluindo estratégias para manter a coesão da equipe, comunicação eficaz e supervisão do desempenho.
6. Diversidade	Nesta linha de estudos, o perfil dos teletrabalhadores auxilia a compreender como o trabalho remoto pode beneficiar determinados públicos de servidores – mulheres e pessoas com deficiência física (PcDs), adequando às suas necessidades específicas.

Fonte: autores (2024).

Alguns destes temas transversais podem ser correlacionados com a própria configuração do trabalho à distância. A conexão entre os temas flexibilidade (1) e produtividade (3) são associados com a maior autonomia proporcionada pelo teletrabalho, o que por sua vez pode afetar positivamente ou negativamente a motivação dos funcionários públicos. Ao passo que a temática tecnologia e inovação (2) é relativa a viabilidade da execução do trabalho remoto por meio da introdução de aparatos tecnológicos, juntamente com o tema gestão do trabalho remoto (5), em especial no controle das atividades e no gerenciamento de equipes. Além disso, esses temas transversais sinalizam alguns dos ganhos diretos do teletrabalho, como economias de recursos/energia para organizações públicas.

Em contrapartida, os temas transversais saúde e bem-estar (5) e diversidade (6) estão centrados nos trabalhadores. O tema (5) remete ao impacto do teletrabalho na saúde física e mental dos profissionais em termos de suscetibilidade ao estresse, causalidades do isolamento social, fronteiras mal delimitadas entre as esferas laboral e doméstica etc.

Já na temática (6) são considerados os efeitos do trabalho remoto para grupos de minorias. Alguns estudos abordaram as diferenças de gênero ao examinar as percepções das teletrabalhadoras quanto à flexibilidade de horários e à conciliação com a maternidade e tarefas domésticas (Aguiar, Oliveira, Hryniewicz & Sant'Anna, 2022). Outras minorias que podem se beneficiar do trabalho remoto são as PcDs, com a adequação da sua atividade laboral às suas particularidades. Outro aspecto que está incluído na relação entre teletrabalho e diversidade é a questão do ageísmo ou etarismo. Filardi et al. (2020) identificaram um perfil de teletrabalhadores mais maduro, porém os autores citaram outro estudo que apontou a

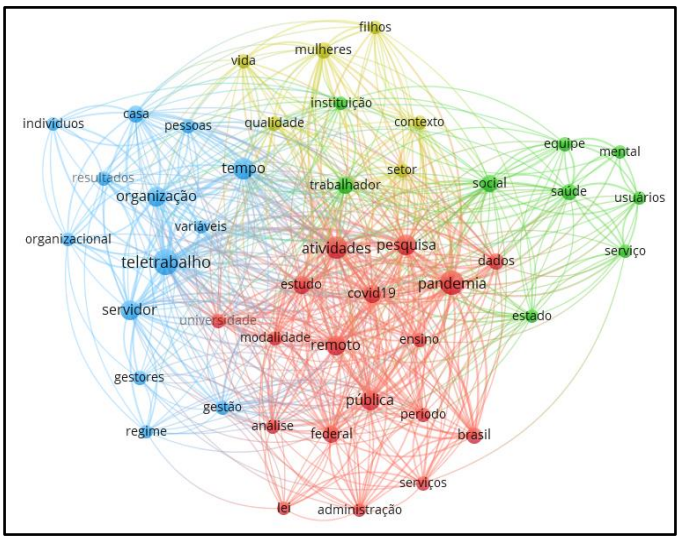
contribuição do teletrabalho para o amadurecimento profissional de jovens. Como mencionado anteriormente, durante a pandemia do Covid-19, o trabalho remoto demonstrou uma alternativa adequada para evitar o contágio de profissionais mais idosos. Logo, será pertinente verificar se na configuração recente do trabalho remoto no serviço público apresenta variações conforme a questão etária dos profissionais que atuam em regime remoto. A relação entre teletrabalho e os temas transversais aqui sugeridos pode fornecer indicativos relevantes para a evolução do trabalho remoto na administração pública brasileira.

4.3 Análise cruzada: formação de clusters e temas transversais

A inserção dos termos mais importantes e de maior frequência relativa dos 30 artigos levantados permitiu a composição do mapeamento no VOSviewer, apresentado na Figura 10 por meio de clusters e a compreensão da existência de tendências de debates no interior dos estudos, a partir da análise de copalavra. Nota-se que cada cluster representa um fluxo de pesquisa ou de um tópico (Van Eck & Waltman, 2014): o tamanho de um ponto (esfera) mostra sua importância relativa na parcela e no campo em estudo, e a espessura das linhas (links) refere-se à quantidade de documentos com uma coocorrência entre dois termos.

Uma análise preliminar permitiu visualizar a composição de quatro clusters, identificados pelas cores vermelha, azul, verde e amarela. Conforme mencionado, os agrupamentos de termos indicam que esses possuem relações fortes entre si, na medida em que sua coocorrência se repete em vários trabalhos analisados. Assim, o mapeamento gráfico aponta que, nos últimos 20 anos, os fluxos de debates passaram por quatro tendências:

Figura 7 - Clusters formados após a pesquisa bibliométrica



Fonte: autores (2024).

- **Vermelho:** tendências de pesquisa sobre o trabalho remoto na administração pública brasileira durante a pandemia COVID-19. Este cluster apresenta a tendência predominante na pandemia, sobretudo na primeira fase, referente à modalidade remota de prestação de serviços por parte da administração pública. Surgiram, nesse período, várias portarias, leis e decretos regulando as políticas públicas, bem como vários estudos e análises avaliando tais medidas (por exemplo, o ensino remoto nas universidades).

- **Azul:** tendências de pesquisa sobre o gerenciamento do teletrabalho nas organizações públicas, sugerido pelos termos gestão organizacional, tempo e pessoas. Este cluster

evidencia a tendência de estudos que apontam os impactos do teletrabalho na administração pública, considerando suas implicações individuais, organizacionais e sociais. Aponta também para a maneira como o teletrabalho afeta os trabalhadores, a dinâmica das organizações e a sociedade em geral, destacando uma questão central nos debates acerca dessa modalidade: o fator tempo.

- **Verde**: tendências de pesquisa sobre a saúde mental dos trabalhadores do serviço público durante o trabalho remoto na pandemia. Este cluster mostra a tendência dos estudos que abordam os efeitos do teletrabalho na saúde mental e bem-estar de trabalhadores, usuários de serviços públicos e instituições públicas durante a pandemia. Nota-se preocupações crescentes com a saúde mental dos trabalhadores em instituições públicas durante a pandemia, refletindo a transição para o trabalho remoto. Tal tendência aponta para a necessidade de políticas e práticas que promovam o bem-estar dos trabalhadores e abordem os desafios psicossociais do teletrabalho.

- **Amarelo:** tendências de pesquisa sobre trabalho em casa e qualidade de vida, com apontamentos sobre os problemas e desafios no teletrabalho das mulheres inserido no contexto familiar. Este cluster elucida os esforços de estudos que correlacionaram os desafios e dilemas enfrentados pelas mulheres que adotam o teletrabalho no setor público durante a pandemia, com foco na conciliação entre vida profissional e familiar. Destacam-se as questões de gênero, como a divisão desigual de responsabilidades familiares e os impactos específicos do trabalho remoto na vida das mulheres. A tendência sugere a necessidade de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero e apoiem as mulheres que adotaram o trabalho remoto.

Os quatro clusters resultantes da bibliometria refletem os seis temas transversais sugeridos anteriormente. Alguns dos temas transversais podem ser associados a mais de um cluster. Nos clusters vermelho e azul, as temáticas como flexibilidade (1), tecnologia e inovação (2), produtividade (3) e gestão do trabalho remoto (5) são associações mais coerentes, apesar que no cluster vermelho podem ser observados apenas as publicações posteriores ao ano de 2020 devido a menção da pandemia Covid-19. Já os temas transversais saúde e bem-estar (4) e diversidade (6) estão relacionados com os clusters verde e amarelo respectivamente.

Das 30 publicações resultantes da revisão bibliométrica, alguns estudos trabalham diretamente com os temas transversais. Este é o caso da temática “tecnologia e inovação” que conta com pesquisas relativas a aplicações de sistemas informatizados que oportunizam a concretização do trabalho remoto, ou investigações que identificam o teletrabalho como uma inovação em organizações públicas, e inclusão digital na pandemia (Brandão et al., 2022; Boueres, 2019; Bussinger & Mendonça, 2022; Saldanha & Cruz, 2022).

O tema transversal da diversidade é compatível com os estudos que abordaram a questão do teletrabalho feminino como a problemática principal (Aguiar et al., 2022; Galvão et al., 2022; Velasco et al., 2023), enquanto em outras pesquisas essa é uma temática subjacente que reitera sobrecarga das mulheres que lidam com a maternidade, tarefas domésticas e atividades profissionais ao executarem o trabalho remotamente (Freiberger e Bernardo, 2023; Miyashita & Cristaldo, 2022; Santos et al., 2023). Embora outros grupos minoritários foram lembrados na maioria dos estudos, Filardi et al. (2020) fazem considerações acerca das vantagens do teletrabalho para PcDs, bem como as vantagens desta modalidade para trabalhadores jovens, mas a pesquisa detectou teletrabalhadores mais experientes no Serpro e na Receita Federal.

Ainda neste rol de pesquisas, os artigos de Aguiar et al. (2022), Galvão et al. (2022) e Velasco et al. (2023) conectam os temas diversidade e qualidade de vida no trabalho. Assim como nos demais estudos supramencionados, há pesquisas que exploram de forma mais diretiva

a questão da qualidade de vida e saúde física e mental (Barbosa et al., 2022; Costa, 2007; Perdonssini et al., 2021; Santos et al., 2023) e outras investigações tratam a temática saúde e bem-estar de forma complementar (Freiberger & Bernardo, 2023; Matias & Mallagoli, 2022), por exemplo com indicativos situacionais de profissões específicas, como no caso de professores (Maia & Bernardo, 2021; Oliveira & Napomuceno, 2023). Ou então preocupações relativas a garantias legais para teletrabalhadores que incluem a saúde (Hazan & Morato, 2018).

Com relação aos outros temas transversais – flexibilidade, produtividade e gestão remotas – todos os artigos selecionados abordaram essas questões direta ou indiretamente. Para exemplificar, a publicação mais recente de Sallaberry et al. (2024) tem a gestão de desempenho como aspecto central em sua análise e desafios como a comunicação e o gerenciamento remoto de equipe aparece em determinados estudos (Galvão et al., 2022; Guerra et al., 2020; Matias & Mallagoli, 2022; Miyashita & Cristaldo, 2022; Oliveira & Pantoja, 2023; Perdonssini et al., 2021; Saldanha & Cruz, 2022; Velasco et al., 2023). Por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, o artigo de Silva Júnior e Souza (2023) discorre sobre todos os temas transversais visto que os autores mapearam o estado da arte sobre o teletrabalho na administração pública nas produções acadêmicas de dissertações da pós-graduação na área da ciência administrativa.

Alguns artigos desenvolvem mais de uma temática ou mesmo todas, o que indica a abrangência deste estudo. Em contrapartida, há trabalhos com enfoques específicos: tecnologia e inovação, saúde e bem-estar e diversidade. As ponderações finais deste estudo serão feitas na conclusão, bem como os indicativos das limitações da pesquisa e sugestões de novos trabalhos.

5 Conclusão e Contribuições

Este estudo analisa as principais tendências temporais e temáticas sobre o teletrabalho no serviço público a partir da produção científica nacional. Partindo como referência a pandemia Covid-19, foram elaborados três marcos temporais. O marco T1 foi completamente verificado visto que o exponencial de publicações na vigência do período pandêmico direcionou os interesses de pesquisa para este objeto de estudo quando políticas e modelos de teletrabalho unificados estavam em desenvolvimento na administração pública.

Enquanto o segundo marco verificou-se parcialmente devido a quantidade pequena de publicações sobre trabalho remoto no setor público no momento prévio à pandemia. Naquele momento, alguns órgãos públicos brasileiros tinham experimentado o teletrabalho em iniciativas piloto, com grupos menores de funcionários e/ou para cargos específicos. De fato, alguns estudos analisaram tais casos específicos, mas outras pesquisas averiguaram organizações distintas neste período. Ainda assim, os resultados nestes artigos foram consistentes com a ideia de práticas isoladas de teletrabalho na administração pública.

Já o T3 diz respeito ao momento contemporâneo, ou seja, aquilo que vigora sobre o teletrabalho passadas as contingências do isolamento social. Por se tratar de uma circunstância atual, não houve publicações que analisassem o trabalho remoto enquanto uma política consolidada no serviço público, mesmo com as regulamentações governamentais que tornam essa modalidade mais próxima de ser institucionalizada. Nos artigos revisitados, há apontamentos para direções vindouras neste caminho, apesar que um dos estudos investiga as demandas recentes de controle de desempenho, suprimindo entraves dos tempos pandêmicos.

Outrossim, esta pesquisa ainda descreve temáticas que se conectam com o teletrabalho no âmbito da gestão pública. Os seis temas transversais sugeridos foram localizados no levantamento de artigos, sendo que algumas abordagens foram em temas específicos, como a questão da tecnologia, bem-estar e gênero. Outras pesquisas foram amplas, voltadas para a gestão e a produtividade no trabalho remoto.

A revisão da literatura internacional de Mele et al. (2023) foi estruturada conforme os antecedentes, os efeitos e as dinâmicas do teletrabalho em organizações públicas, mas os

autores também realizaram reflexões sobre a necessidade de avançar na análise para além no período pandêmico, senão os estudos empíricos ficariam circunscritos às experiências pilotos ou incrustados em determinado tempo. Dos 120 estudos identificados por Mele et al. (2023), somente 6 realizaram comparações entre períodos pré e pós pandemia. Nesta revisão nacional de 30 estudos, as publicações empíricas realizaram a coleta de dados durante a pandemia, isso reforça a necessidade de continuar a pesquisa sobre o teletrabalho em um contexto de maior consolidação desta modalidade na administração pública no Brasil.

As limitações desta pesquisa estão vinculadas à escolha dos descritores e do banco de dados. Embora o Portal de Periódicos Capes seja um repositório abrangente, alguns periódicos especializados no campo da administração pública não foram localizados, como a *Revista do Serviço Público* da Enap que lançou edições especiais sobre pandemia Covid-19. Referente aos descritores, a utilização de termos genéricos para as duas modalidades - teletrabalho e administração pública - oportuniza atingir uma gama maior de estudos. Entretanto, essa alternativa inviabiliza o encontro de artigos que abordam as especificidades, como os estudos que analisam a gestão municipal, coincidindo com a lacuna apontada na revisão anterior de Silva Júnior e Souza (2023). A não inclusão de algumas terminologias variantes, como teletrabalhadores, pode ter influenciado nos resultados da bibliometria.

Como sugestão para novas revisões, recomenda-se a ampliação dos descritores, na tentativa de localizar mais publicações, nos casos do teletrabalho na gestão pública local. Outra proposta é realizar a revisão novamente decorrido um ano deste estudo, por exemplo, no término do ano de 2024. A utilização dos resultados desta revisão da literatura como uma primeira etapa para respaldar o desenvolvimento de uma pesquisa empírica posterior também se torna um caminho para futuras pesquisas. Deste modo, haverá maiores possibilidades de verificar a consolidação do teletrabalho na administração pública brasileira.

[i] Termos teletrabalho, *home office* e trabalho remoto designam o ato de trabalhar à distância das instalações físicas das organizações, não são denominações sinônimas, a depender do ambiente externo onde as atividades laborais são executadas, se na própria residência (*home office*) ou outros locais (trabalho remoto – casa e lugares externos).

Referências

Aguiar, S., Oliveira, F., Hryniewicz, L., & Sant'Anna, A.. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, *20*(6).

Baccili, S., & Cruz, N.. (2021). Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, *11*(00).

Barbosa, C., Nogueira, D., Cavanellas, L., Rezende, M. , & Montenegro, M. . (2022). Vamos escrever sobre o que a gente faz? As vivências coletivas de cuidar da saúde mental dos trabalhadores em uma instituição pública federal durante a pandemia da Covid-19. *Laboreal*, *18*(2).

Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2020). Journal of Intellectual Capital: A review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, *22*(4).

Brandão, J., Perucchi, V., & Freire, G. . (2022). Inovação, trabalho remoto e bibliotecas educativas públicas. *RDBCI*, *21*(00).

Bussinger, E., & Mendonça, G.. (2022). Direito de acesso aos meios digitais no Brasil: Uma análise diante dos reflexos da pandemia de covid-19 na participação social. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade - REDES*, *10*(2).

Coelho, L., Oliveira, W., Silva, A., Barreto, L., & Pereira, T.. (2022). Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: Um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, *11*(2).

Correia, P., Mendes, I., Dias, I., & Pereira, S.. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: Uma visão aglutinadora. *Revista Da FAE*, *23*(1).

Costa, I.. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, *41*(1).

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? Review of Public Personnel Administration, 39(4), 570–593.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(2).

Digiampietri, L. (2015). *Análise da Rede Social Acadêmica Brasileira* (p. 160) [Tese]. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, USP.

Dima, A., & Massey, A. (2021). Keyphrase Extraction for Technical Language Processing. *Journal of Research of the National Institute of Standards and Technology*, *126*(126053).

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).

Freiberger, Z., & Bernardo, K.. (2023). Condições e relações de trabalho no setor público no contexto da pandemia da Covid-19. *Sociologias Plurais*, *9*(1).

Galvão, L.., Ferreira, C., & Costa, M.. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho: Percepções de professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais. *#Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia*, *11*(1).

Guerra, M., Neto, R., Ranieri, T., & Gomes, Ú.. (2020). Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, *6*(3).

Hable, A., & Oliveira, A.. (2022). Análise da economia nos gastos públicos com o trabalho remoto no período da pandemia no governo federal à luz da nova administração pública. *Revista Foco*, *15*(1).

Hazan, B., & Morato, A. (2018). Teletrabalho no direito brasileiro: Fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. *Lex Humana*, *10*(1).

Izumi, M., & Moreira, D. (2018). O texto como dado: desafios e oportunidades para as ciências sociais. *BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica Em Ciências Sociais*, *86*.

Lopes, A., & Lunardi, G.. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(2).

Maciel, C.. (2020). Governança digital e transparência pública: Avanços, desafios e oportunidades. *Liinc Em Revista*, *16*(2).

Maia, F., & Bernardo, K.. (2021). Condições objetivas do trabalho docente na modalidade remota no contexto da COVID-19: Uma análise correlacional em instituições públicas e privadas. *Emancipação*, *21*.

Matias, A., & Mallagoli, I.. (2022). Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, *20*(01).

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, *83*(6), 1649–1666.

Miyashita, G., & Cristaldo, R.. (2022). Comunicação organizacional em uma universidade federal brasileira, no contexto do trabalho remoto emergencial. *Caderno de Administração*, *30*(2).

Nascimento, L., & Ishikawa, G. (2023). O teletrabalho no serviço público. *Revista Ciência da Sabedoria (FaCiencia)*, *4*(1).

Nascimento, T., & Silva Júnior, L.. (2022). Interação estratégica na escolha da modalidade de trabalho à luz da Teoria dos Jogos. *Desenvolvimento Em Questão*, *20*(58).

Oliveira, P. de, & Rowe, D.. O. (2022, May 30). Teletrabalho e Pandemia: Passado, Presente e Futuro. *Anais do IX Encontro de Administração Pública Da ANPAD*.

Oliveira, M., Andrade, L., & Pantoja, M. (2020, November 11). Teletrabalho no Setor Público: uma revisão sistemática. *Anais do VII Ebap*. VII Ebap, Brasília - DF.

Oliveira, M., & Napomuceno, A.. (2023). Home-Office: Desafios E Expectativas Enfrentados Pelos Docentes Do Curso De Gestão Comercial Do Ifpb Da Cidade De Guarabira - PB. *Revista Gestão e Organizações*, *8*(2), 66.

Oliveira, M., & Pantoja, M.. (2018, August 27). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *Anais do II CIDESP*. II CIDESP, Florianópolis - SC.

Oliveira, M., & Pantoja, M.. (2023). Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: Experiências e desafios. *Revista de Gestão e Secretariado*, *14*(3).

Perdonssini, B., Alves, M., & Menezes, J.. (2021). Inventando uma clínica possível: acompanhamento remoto de usuários de saúde mental na pandemia de Covid-19. *Revista de Políticas Públicas*, *25*(1), 167.

Rabelo Neto, M.., & Confessor, K. (2021). Perspectivas para efetivação do teletrabalho na gestão pública pós-pandemia do coronavírus: Uma revisão da literatura. In B. C. Silva & K. L. A. Confessor (Eds.), *Administração Pública: desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia* (pp. 63–79). Editora científica digital.

Rocha, C., & Amador, F.. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(1), 152–162.

Ross, E., & Silva, R. (2023). Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. *Business Journal*, *5*(2).

Saldanha, C., & Cruz, M.. (2022). Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *27*(86).

Sallaberry, J., Santos, E., Franco, M. , & Zanin, A. (2024). Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. *Revista APGS*, *16*(1).

Santos, A., & Reis, A.. (2021). O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. *Revista FSA*, *18*(3).

Santos, M., Meira, C., Conde, W., & Rinaldi, A. (2023). Duração do trabalho remoto e diagnóstico positivo de COVID-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, *28*(9).

Silva Júnior, M., & Sousa, W.. (2023). A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: Uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). *Revista Gestão & Conexões*, *12*(2).

Siqueira, D., Mendes Junior, F., & Santos, M.. (2023). Poder judiciário na era digital: O impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no exercício da jurisdição. *Revista Internacional Consinter de Direito*, *Ano 9*(17).

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, *19*(2), 308–339.

Tolentino, M., Oliveira, K., & Castro, M. . (2023). Teletrabalho na pandemia: Percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. *Revista Do Serviço Público*, *74*(2).

Velasco, S., Pantoja, M., & Oliveira, M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19. *Revista APGS*, 15(1).

Urbizagástegui-Alvarado, R. (2022). Bibliometria brasileira: Análise de copalavras. *Transinformação*, *34*.

UNESP, Botucatu. (2015). Tipos de revisão de literatura. In *Faculdade de Ciências Agronômicas UNESP Campus de Botucatu*. https://www.fca.unesp.br/#!/biblioteca/normas-tecnicas/tipos-de-revisao-de-literatura

Van Eck, N., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring Scholarly Impact* (pp. 285–320). Springer International Publishing.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, *18*(3).